

Efficiencyverbetering van het inkoopproces



"Een onderzoek naar kostenbesparing op korte en lange termijn voor niet-medische disposables binnen de directie Facilitair Bedrijf."



Efficiencyverbetering van het inkoopproces

"Een onderzoek naar kostenbesparing op korte en lange termijn voor niet-medische disposables binnen de directie Facilitair Bedrijf."

Auteur : **Annechien Dingemans**

Instelling : **Haagse Hogeschool
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag**

Begeleider : **dhr. P. Postmes**

Medebeoordelaar : **mevr. G. Tellegen**

Opdrachtgever : **Erasmus MC
Directie Facilitair Bedrijf
Dr. Molenwaterplein 40
3015 GD Rotterdam**

Mentor : **dhr. J. De Zoete**

Periode onderzoek : **Januari 2005 – mei 2005**

Auteursreferaat

Onderzoek naar de mogelijkheid tot **kostenbesparing** op de korte en lange termijn binnen de directie Facilitair Bedrijf van het Erasmus MC. Probleemstelling is op welke wijze kan het Erasmus MC binnen de directie Facilitair Bedrijf op de korte en lange termijn kostenbesparing realiseren door middel van **efficiencyverbetering** van het **inkoopproces** en welke **bedrijfseconomische** en **organisatorische** consequenties zijn hieraan verbonden. De knelpunten zijn gevormd door middel van literatuurstudie, interviews afnemen en door analyse van de knelpunten in de huidige situatie. De conclusies en aanbevelingen bevinden zich op **strategisch**, **tactisch** en **operationeel** niveau en zijn opgesteld naar aanleiding van bestudering van de gewenste situatie en de knelpunten.

Samenvatting

Het Erasmus MC in Rotterdam is sinds 2002 een feit. Tot die tijd fungeerden de ziekenhuisgedeelten, bestaand uit Erasmus MC – Sophia, Erasmus MC – Daniel den Hoed en Erasmus MC – Hoofdgebouw, gescheiden van het faculteitgebouw. Door een constante vraag van kostenbesparing van de Raad van Bestuur, besloot men binnen de directie Facilitair Bedrijf (FB) een onderzoek te doen naar kostenbesparingen. Uit dit idee is de volgende probleemstelling ontstaan:

Op welke wijze kan het Erasmus MC binnen de directie Facilitair Bedrijf op de korte en lange termijn kostenbesparing realiseren door middel van efficiencyverbetering van het inkoopproces en welke bedrijfseconomische en organisatorische consequenties zijn hieraan verbonden?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is gestart met een oriëntatie binnen de directie FB. Er is begonnen met interviews onder alle betrokken medewerkers van de directie FB. Naar aanleiding van deze interviews zijn een drietal mogelijkheden tot kostenbesparing naar voren gekomen:

1. Contractenbeheer.
2. Standaardiseren van het assortiment.
3. Minimaliseren van het aantal leveranciers.

Onderzoek naar deze drie aandachtsgebieden leveren de volgende conclusies op:

- ▶ Er wordt tot op heden weinig aandacht besteed aan contractenbeheer binnen de directie FB. Dit betekent dat er een minimale vorm van centralisatie en standaardisatie is wat betreft contractenbeheer.
- ▶ Contractenbeheer valt onder de verantwoordelijkheid van de afdelingsmanagers terwijl dit niet als zodanig in de functieomschrijving wordt beschreven. Dit heeft tot gevolg dat contractenbeheer persoonsgebonden is.
- ▶ Door middel van de contractenmodule in informatiesysteem Planon wil men binnen de directie FB contractenbeheer standaardiseren en zo persoonsafhankelijk maken.
- ▶ Er wordt geen contractenbeheerder en –coördinator aangesteld binnen de directie FB.
- ▶ De wildgroei van de niet-medische disposables die in het ziekenhuis en de faculteit besteld worden is beperkt. In het ziekenhuis worden alleen van de afvalzakken meerdere afmetingen besteld, in de faculteit betreft dit de afvalzakken en de handdoeken.
- ▶ In de faculteit en het ziekenhuis worden dezelfde soorten afvalzakken gebruikt.
- ▶ De artikelen die per jaar het meeste geld kosten zijn in de faculteit en in het ziekenhuis beide de handdoekjes.
- ▶ Het ziekenhuis en de faculteit doen samen inkopen bij zeven leveranciers. In het ziekenhuis wordt bij vier leveranciers ingekocht, in de faculteit bij drie.

Deze conclusies schetsen een beeld van de huidige situatie van contractenbeheer, het assortiment en de hoeveelheid leveranciers die nu leveren aan het ziekenhuis en de faculteit. De aanbevelingen tot kostenreductie op de lange en korte termijn, zijn:

1. Zo snel mogelijk de contractenmodule gebruiken in Planon waardoor een standaardisatie ontstaat. Hierdoor is er een overzicht over de lopende contracten en kunnen toekomstige contracten gemakkelijk ingedeeld worden.
2. Contractenbeheer in de functieomschrijving van afdelingsmanagers beschrijven zodat afdelingsmanagers weten aan welke eisen contractenbeheer moet voldoen.
3. Het aanstellen van een contractenbeheerder en –coördinator zodat er personen in de organisatie bestaan die een centraal overzicht hebben over de contracten die gesloten zijn en gesloten worden.
4. Het verwijderen van een aantal artikelen uit het assortiment dat niet gebruikt wordt. Op dit moment staan er een aantal artikelen in het assortiment die niet gebruikt worden maar wel besteld kunnen worden.
5. De drie-laags handdoekjes in het ziekenhuis vervangen door twee-laags handdoekjes wat voor een kostenbesparing op de korte termijn zorgt. Drie-laags handdoekjes zijn een stuk goedkoper dan twee-laags handdoekjes en kosten, ondanks het meerverbruik, op jaarbasis minder geld.
6. Het bundelen van artikelen die in de faculteit en het ziekenhuis gebruikt worden, zoals plastic zakken. Hierdoor ontstaat een overzicht van bestelde artikelen en kan men kwantumkorting bedingen.
7. Een programma van eisen gebruiken bij het Europees aanbesteden zodat er geen artikelen worden aanbesteed die niet passen of niet gebruikt kunnen worden.

Naast deze aanbevelingen die specifiek gericht zijn op kostenbesparing, zijn er ook aanbevelingen geschetst naar aanleiding van enkele knelpunten die zich voordeden tijdens het onderzoek. De knelpunten die naar voren zijn gekomen tijdens het onderzoek betreffen de volgende onderwerpen:

- ▶ Het is niet mogelijk om één overzicht te krijgen van bestelde artikelen door het ziekenhuis en de faculteit.
- ▶ Tussen de data verkregen van de afdeling Bestel- en Informatiepunt Logistiek en de afdeling Planning & Control zit te veel speling. De data die bij deze afdelingen verkrijgbaar zijn moeten gelijk zijn maar door een slechte communicatie zit er een groot verschil in de berekende kosten.
- ▶ Door verschillende namen te gebruiken voor kostenplaatsen en kostensoorten is het moeilijk te zien welke kosten op één bepaalde afdeling worden geboekt.

Aanbevelingen ten opzichte van deze knelpunten zijn als volgt:

1. Het verbeteren van de communicatie tussen de afdeling BIL en de afdeling Planning & Control zodat men niet tegen verschillende data aanloopt als men informatie opvraagt bij de twee afdelingen.
2. Het computerbestand van de afdeling BIL regelmatig updaten zodat de veranderende data steeds recent zijn en geen oude gegevens bevat.
3. De kostenplaatsen en kostensoorten bij de afdeling Planning & Control ontrafelen en beide dezelfde naam geven. Op die manier ontstaan er geen verschillen in kosten bij een bepaalde afdeling.

Voorwoord

Na drie en een half jaar de opleiding Facility Management gevolgd te hebben, werd het tijd om af te studeren. Mijn oriëntatiestage vond plaats in een groot hotel, de managementstage werd afgerond bij een klein evenementenbureau. Voor de afstudeeropdracht ging ik wederom op zoek naar iets commercieels en meed ik alles wat met de zorg te maken had.

Na lang zoeken in de commerciële branche zonder resultaat, verbreedde ik mijn zicht toch naar de gezondheidszorg. Het Facilitair Bedrijf van Erasmus MC had een uitdagende opdracht voor mij. Ik kon bij de afdeling Schoonmaak een onderzoek doen naar het inkoopproces. Dit onderwerp spreekt mij binnen de facilitaire dienst erg aan en doordat het niet direct met de eigenlijke zorg te maken had, heb ik met veel enthousiasme deze opdracht aangenomen.

Gelukkig maar, want het bleek een interessant onderwerp te zijn binnen een zo mogelijk nog interessanter organisatie. Door me volledig te storten op het onderwerp heb ik met gevarieerde personen gesproken die me ieder een waardevol stukje informatie konden meegeven.

Ik wil de heer De Zoete bedanken voor zijn begeleiding tijdens de onderzoeksperiode en voor zijn vertrouwen in mij. Daarnaast gaat mijn dank uit naar de heer Postmes, die mij vanuit de Haagse Hogeschool met zijn eigen kritische blik heeft bijgestaan gedurende deze periode. De dames van de Schoonmaakdienst, mijn dagelijkse collega's, hebben gezorgd voor een prettige werksfeer en de nodige koffiepauzes. Zonder hun zouden mijn dagen saai verlopen zijn. Medestudenten van de opleiding Facility Management wil ik bedanken voor hun steun, in het bijzonder Melissa Hensbroek. Als laatste een speciaal dankwoord voor mijn vriend, die heel wat gestresste momenten heeft moeten meemaken.

Rotterdam, mei 2005

Annechien Dingemans

Inhoud

INLEIDING.....	1
HOOFDSTUK 1 ERASMUS MC	2
1.1 GESCHIEDENIS	2
1.2 ORGANISATIESTRUCTUUR	2
1.3 PRIMAIR PROCES.....	3
1.4 ACTUELE ONTWIKKELINGEN	4
HOOFDSTUK 2 DIRECTIE FACILITAIR BEDRIJF	6
2.1 MISSIE	6
2.2 STRUCTUUR FACILITAIR BEDRIJF	6
2.3 FINANCIËN	8
HOOFDSTUK 3 ONDERZOEKSOPZET	9
3.1 DOEL VAN HET ONDERZOEK	9
3.2 PROBLEEMSTELLING	9
3.3 OPZET EN UITVOERING	10
3.4 VERWERKING VAN DE GEGEVENS.....	11
HOOFDSTUK 4 THEORETISCH KADER.....	12
4.1 CONTRACTENBEHEER	12
4.2 EUROPEES AANBESTEDEN	14
4.3 INKOOPPROCES.....	15
HOOFDSTUK 5 HUIDIGE SITUATIE	18
5.1 CONTRACTENBEHEER	18
5.2 EUROPEES AANBESTEDEN	18
5.3 INKOOPPROCES.....	19
5.4 DISPOSABLES	21
HOOFDSTUK 6 GEWENSTE SITUATIE	24
6.1 CONTRACTENBEHEER.....	24
6.2 DISPOSABLES	24
HOOFDSTUK 7 RESULTATEN ONDERZOEK	25
7.1 CONTRACTENBEHEER	25
7.2 DISPOSABLES	25
7.3 KNELPUNTEN.....	27
HOOFDSTUK 8 CONCLUSIES	28
8.1 CONTRACTENBEHEER	28
8.2 DISPOSABLES	28
8.3 OVERIGE CONCLUSIES	29
HOOFDSTUK 9 AANBEVELINGEN.....	30
9.1 CONTRACTENBEHEER	30
9.2 DISPOSABLES	31
9.3 OVERIGE AANBEVELINGEN	31
HOOFDSTUK 10 IMPLEMENTATIE	32
HOOFDSTUK 11 FINANCIËLE CONSEQUENTIES	33
11.1 CONTRACTENBEHEER	33
11.2 DISPOSABLES.....	34
11.3 OVERIGE AANBEVELINGEN	35
GERAADPLEEGDE BRONNEN.....	36

Inleiding

Dit adviesrapport is geschreven naar aanleiding van de afstudeeropdracht, verkregen van de directie Facilitair Bedrijf van het Erasmus MC te Rotterdam. Met de afstudeeropdracht wordt de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool na vier jaar afgerond. Het zelfstandig uitvoeren van een onderzoek op beleidsniveau staat bij de afstudeeropdracht centraal. Het onderzoek is in de periode van januari 2005 tot en met mei 2005 uitgevoerd.

Aanleiding van de opdracht

Sinds 2002 is Erasmus MC een feit. Voor die tijd fungeerden het ziekenhuis, bestaande uit Erasmus MC – Sophia, Erasmus MC - Daniel den Hoed en Erasmus MC – Hoofdgebouw, en de faculteit als twee gescheiden organisaties. Om de fusie te volbrengen moeten de organisaties beschikken over één centraal inkoopproces. Aangezien daar nog niet aan voldaan is, wordt de eerste stap gezet door de niet-medische disposables gezamenlijk in te kopen. Dit levert tevens kostenbesparing op, wat doorgevoerd kan worden in het gehele inkoopproces.

De probleemstelling die tijdens het onderzoek centraal staat is de volgende:

Op welke wijze kan het Erasmus MC binnen de directie Facilitair Bedrijf op de korte en lange termijn kostenbesparing realiseren door middel van efficiencyverbetering van het inkoopproces en welke bedrijfseconomische en organisatorische consequenties zijn hieraan verbonden?

Gedurende het onderzoek werden mogelijkheden tot kostenbesparing onderzocht. Het adviesrapport beslaat de aanbevelingen die naar aanleiding van het onderzoek worden gedaan. Het onderzoek naar mogelijkheid tot kostenbesparing beslaat twee onderdelen; contractenbeheer en niet-medische disposables.

Hoofdstukverantwoording

In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van de organisatie van Erasmus MC. Daarna volgt in hoofdstuk 2 een uitwerking van de directie Facilitair Bedrijf, binnen welke kaders dit onderzoek valt.

Hoofdstuk 3 bevat informatie over de manier waarop onderzoek is gedaan en de reden waarom daarvoor gekozen is. In hoofdstuk 4 is informatie te vinden wat betreft contractenbeheer, Europees aanbesteden en inkoop om de rest van het rapport te ondersteunen.

Hoofdstuk 5 is een beschrijving van de huidige situatie van contractenbeheer, Europees aanbesteden, inkoop en disposables binnen de directie Facilitair Bedrijf. Hierna volgt in hoofdstuk 6 een uiteenzetting van de gewenste situatie vanuit oogpunt van de directie Facilitair Bedrijf.

De resultaten van het onderzoek zijn te vinden in hoofdstuk 7, waarna in hoofdstuk 8 conclusies worden getrokken naar aanleiding van de resultaten. De aanbevelingen die uit de conclusies zijn getrokken, worden beschreven in hoofdstuk 9.

Hoofdstuk 10 omvat hulpmiddelen tot het implementeren van de aanbevelingen en in hoofdstuk 11 worden de financiële consequenties van de aanbevelingen uiteengezet.

Hoofdstuk 1 Erasmus MC

In dit hoofdstuk wordt inzicht verschaft in de organisatie¹ van het Erasmus MC te Rotterdam. Niet alleen de historie van de organisatie komt aan bod maar ook de missie en het primaire proces worden beschreven. Daarnaast worden de meest recente en relevante externe en interne ontwikkelingen behandeld.

1.1 Geschiedenis

Het Erasmus Medisch Centrum is voortgekomen uit het Dijkzigt Ziekenhuis dat in 1961 in gebruik is genomen. Het was toen een nieuw gebouwd en modern ziekenhuis. Vier jaar later wordt het Dijkzigt Ziekenhuis omgebouwd tot een academisch ziekenhuis, wat mogelijk is doordat in 1966 de Medische Faculteit Rotterdam opgericht is. De fusie met het Sophia Kinderziekenhuis zorgt ervoor dat het Academisch Ziekenhuis Rotterdam (AZR) in 1971 een feit is. Tot 1993 huist het Sophia Kinderziekenhuis op een andere locatie dan het Dijkzigt Ziekenhuis, waarna het in een modern gebouw naast het Dijkzigt Ziekenhuis en de medische faculteit wordt geplaatst. Als derde partij van het AZR voegt het toponcologisch instituut Daniel den Hoedkliniek zich in 1995 bij het Sophia Kinderziekenhuis en het Dijkzigt Ziekenhuis. Deze nieuwe aanwinst is gevestigd in Rotterdam Zuid maar zal op den duur ook op dezelfde locatie als het Sophia Kinderziekenhuis en het Dijkzigt Ziekenhuis gehuisvest worden. In 1998 hebben de decaan van de Faculteit der Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen en de besturen van zowel de Erasmus Universiteit (ontstaan door een fusie van de Medische Faculteit Rotterdam en Nederlandse Economische Hogeschool in 1973) en het AZR de intentie uitgesproken om gezamenlijk te komen tot de oprichting van het Erasmus Universitair Medisch Centrum Rotterdam. Sinds 1 juni 2002 heet de nieuwe organisatie Erasmus MC. De kerntaken van het Erasmus MC zijn patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek. In het ziekenhuis is patiëntenzorg de kerntaak, in de faculteit zijn dat onderwijs en onderzoek. Het Erasmus MC beschikt over ruim 1200 bedden waarvan ruim 250 in het Erasmus MC - Sophia en bijna 150 in het Erasmus MC - Daniel den Hoed. Er zijn ruim 10.000 medewerkers en ongeveer 2000 studenten werkzaam in het Erasmus MC.



Uit de geschiedenis van het Erasmus MC blijkt dat deze organisatie positief tegenover verandering staat. Het betreft niet zozeer veel veranderingen in korte tijd dan wel ingrijpende veranderingen. Deze geschiedenis wordt vooral getekend door fusies, wat op organisatorisch niveau veel te weeg brengt. In de huidige vorm van Erasmus MC is de reorganisatie een vorm van verandering welke er voor zorgt dat een nieuwe structuur en cultuur wordt gevormd om de nieuwe missie te realiseren.

1.2 Organisatiestructuur

In het organogram² van het Erasmus MC staat de Raad van Bestuur bovenaan in de organisatie. De Raad van Bestuur zet, in samenspraak met professionals en managers, de koers uit voor de toekomst. De Raad van Bestuur geeft leiding aan de organisatie en de uitvoering van het vastgestelde beleid en heeft daarmee de regie over de realisatie van de uitgezette koers.

Direct onder de Raad van Bestuur staan de clusters, afdelingen, units en directies. Deze afdelingen hebben elk eigen structuren met verantwoordelijken en operationele medewerkers. De bevoegdheden van deze verantwoordelijken verschillen van elkaar en zijn opgenomen in de bevoegdhedenregeling³ en de volmachtmatrix.

Clusters

Er zijn in totaal 17 clusters. Deze clusters beslaan elk uit één of een aantal aandachtgebieden, zoals oncologie, reumatologie, biotechnologie. Een cluster wordt aangestuurd door een clusterbestuur, welke bestaat uit afdelingshoofden, een zorgmanager en een manager van het clusterbureau. Het clusterbestuur wordt voorgezeten door het afdelingshoofd, welke is benoemd door de Raad van Bestuur.

¹ Bron: www.erasmusmc.nl

² Zie bijlage 1 – Organogram Erasmus MC

³ Zie bijlage 2 – Bevoegdhedenregeling AZR

Afdelingen

De onderwijs- en onderzoekstaken van het Erasmus MC zijn ondergebracht bij wetenschappelijke afdelingen of capaciteitsgroepen. Deze afdelingen leveren een bijdrage aan het opleidingsprogramma en voeren vaak onderzoeksprogramma's uit, veelal in diverse samenwerkingsverbanden. Soms heeft deze samenwerking een formeel karakter, zoals te zien is in onderzoeksinstituten. Gestructureerde samenwerking met andere faculteiten vindt voornamelijk plaats in zogenaamde onderzoekscholen. Een afdeling wordt aangestuurd door een afdelingshoofd. Dit is de leidinggevende van een afdeling die door de Raad van Bestuur is benoemd.

Units

Een unit is een herkenbaar onderdeel van een medische afdeling. Die afdeling kan een verpleegafdeling zijn, een polikliniekeenheid, een onderzoeksafdeling of een deel van het Facilitair Bedrijf. Iedere unit heeft een eigen jaarplan met een eigen budget. Een unithoofd is de leidinggevende van een unit. Als de unit een onderdeel is van een medische afdeling, dan deelt het unithoofd in de meeste gevallen de verantwoordelijkheid voor de unit met een leidinggevend specialist. Een klinische unit in het Erasmus MC telt gemiddeld 25 tot 35 medewerkers.

Directies

Het Erasmus MC kent zeven directies die in het organogram direct onder de Raad van Bestuur staan. Deze directies ontwikkelen beleid op het eigen deskundigheidsgebied, in samenspraak met de leiding van de clusters en de Raad van Bestuur. Vastgesteld beleid leidt tot de kaders die gelden voor het hele Erasmus MC. Stafdiensten hebben ook een rol in het bewaken van de afgesproken kaders, de zogenaamde controlfunctie. Een stafdienst ondersteunt en adviseert de Raad van Bestuur.

1.3 Primair proces

Het Erasmus MC is een universitair medisch centrum waar nieuwe kennis wordt ontwikkeld en overgedragen aan toekomstige professionals. Het terrein van deze kennis is zeer breed en strekt zich uit van ziekte tot gezondheid en van individuele tot maatschappelijke gezondheidszorg. De missie⁴ van het Erasmus MC kan als volgt omschreven worden:

Het Erasmus MC is een innoverend centrum voor hoogwaardige kennisontwikkeling, kennisoverdracht en zorg op het gebied van ziekte en gezondheid.

Zowel uit de geschiedenis van de organisatie als uit de missie is een vorm van verandermanagement te onderscheiden. Het Erasmus MC is bereid te innoveren, en dus te veranderen, om een goed functionerende en moderne organisatie te zijn.

Het primaire proces van het Erasmus MC bestaat uit de kerntaken patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek. Patiëntenzorg is de kerntaak in het ziekenhuis, onderwijs en onderzoek zijn vooral kerntaken in de faculteit. Op elke medische afdeling wordt onderwijs gegeven en wetenschappelijk onderzoek verricht.



1.3.1 Patiëntenzorg

Patiëntenzorg omvat het hele spectrum van de geneeskunde en bestaat uit topreferente zorg, topklinische zorg en algemeen specialistische zorg. Speciale aandachtsgebieden zijn hart- en vaatziekten, klinische genetica, kindergeneeskunde, microchirurgie, menselijke voortplanting, endocrinologie, oncologie, virologie, immunologie en leverziekten. Het Erasmus MC heeft daarnaast een aantal bijzondere functies, zoals:

- Multitransplantatiecentrum
- Traumacentrum
- IVF-kliniek
- Licentie voor Neuro- en Neonatologie
- Thoraxcentrum

⁴ Bron: Stagemap directie Facilitair Bedrijf Erasmus MC 2004/2005

1.3.2 Onderwijs en onderzoek

De missie van het Erasmus MC noemt "het ontwikkelen van hoogwaardige kennis". Het wetenschappelijk onderzoek dat daarvoor nodig is, is enerzijds patiëntgebonden en anderzijds fundamenteel. Voor het onderwijs hebben de medische faculteiten hun werkplaats in het ziekenhuis.

Op het gebied van wetenschappelijk onderzoek staat het Erasmus MC hoog aangeschreven. Het behoort tot de onderzoekstop van Nederland en participeert in landelijke onderzoekscholen.

Het onderzoek van de faculteit is gegroepeerd rond de onderwerpen genetica, endocrinologie en voortplanting, immunologie en hematologie, oncologie, cardiovasculaire aandoeningen, neuroscience en gezondheidswetenschappen.



1.4 Actuele ontwikkelingen

Het Erasmus MC is een innoverende organisatie die open staat voor veranderingen. Niet alleen interne maar ook externe ontwikkelingen hebben invloed op de organisatie. De meest relevante externe en interne ontwikkelingen betreffen voornamelijk structurele en inkoopgerichte onderwerpen.

1.4.1 Extern

De zorgsector is een veranderlijke sector. Niet alleen zijn kosten van belang bij deze non-profitorganisaties, ook klantgericht werken staat hoog op de lijst. De externe ontwikkelingen die relevant zijn voor een onderzoek naar kostenbesparing worden hier beschreven.

1.4.1.1 Multidisciplinaire inkoopteams

In de gezondheidszorg is men druk bezig om multidisciplinaire inkoopteams (MD teams) in het leven te roepen. Men is er zich van bewust dat er bij het inkoopproces meerdere experts moeten worden betrokken om een optimaal resultaat te bereiken. MD inkoopteams bestaan uit meerdere leden binnen één organisatie die als doel hebben om een product of dienst aan te schaffen of eventueel in samenwerking met de leverancier een product te ontwikkelen. Redenen om in teamverband in te kopen zijn: het vergroten van buying power, het creëren van voordeel door een inkoopvraagstuk vanuit meerdere specialisaties te benaderen, lage aanschafprijs en lage kosten van een product. Het MD inkoopteam richt zich op het tactische gedeelte van het inkoopproces. Het operationele inkopen wordt door de daarvoor bevoegden in de organisatie gedaan⁵.

1.4.1.2 Europese aanbesteding

De Europese Aanbestedingsrichtlijnen en de Nederlandse wet- en regelgeving op het gebied van aanbesteding zijn van toepassing op alle gevallen waarin een (overheids)opdrachtgever of publiekrechtelijke instelling een overeenkomst aangaat voor het uitvoeren van werken, leveringen en diensten. Voor zorginstellingen is het van groot belang of zij wel of niet als publiekrechtelijke instelling in de zin van de definities van de huidige Europese richtlijnen worden gezien⁶.

Algemene ziekenhuizen zijn nog niet verplicht om Europees aan te besteden. Toch heeft een rechter dit jaar een uitspraak gedaan in een kort geding met betrekking tot Europees aanbesteden door algemene ziekenhuizen. Er ontstaat jurisprudentie over Europees aanbesteden omdat leveranciers die zich benadeeld voelen een kort geding kunnen aanspannen. De gevolgen van een kort geding kunnen zijn: opnieuw inschrijven volgens de Europese richtlijnen⁷.

De kans bestaat dat zorginstellingen Europees moeten gaan aanbesteden. De rechter die uitspraak deed in een kort geding over ziekenhuis Rivierenland Tiel vindt dat een ziekenhuis, en daarmee ook andere zorginstellingen, moet worden beschouwd als een dienst van de overheid. Daarvoor geldt dat ze opdrachten die groter zijn dan 5,9 miljoen euro op de Europese markt moeten aanbieden. Brancheorganisatie NVZ vindt dat ziekenhuizen er vrijwillig voor moeten kunnen kiezen om Europees aan te besteden. De NVZ wijst erop dat zorginstellingen niet direct door de overheid worden gefinancierd⁸.

1.4.1.3 E-procurement

Steeds meer organisaties beseffen dat online inkopen een helpende hand biedt bij het realiseren van doelstellingen. Bij veel inkoopafdelingen in ziekenhuizen zijn fax, telefoon en post de communicatiemiddelen, wat veel tijd en papier kost en leidt tot onleesbaarheid. Het hele bestelproces, inclusief het achteraf invoeren van informatie in het inkoopstelsel en de handmatige financiële controle, vergt veel tijd en is gevoelig voor fouten. Door met behulp van e-procurement het bestelproces en de orders elektronisch te maken, wordt de administratieve last verlaagd.

Met e-procurement functioneert de inkoopafdeling van een zorginstelling steeds meer als een bedrijf in een bedrijf. Het is niet langer een centrale inkoopafdeling die materialen besteld, maar de gebruiker zelf⁹.

⁵ Bron: Multidisciplinaire inkoopteams in de zorg – Facility Management Magazine

⁶ Bron: www.nvz-ziekenhuizen.nl

⁷ Bron: www.nvilg.nl

⁸ Bron: Europees aanbesteden mogelijk verplicht - Zorgvisie

⁹ Bron: www.nvilg.nl

1.4.2 Intern

Naast externe ontwikkelingen, kampt het Erasmus MC ook met de nodige interne ontwikkelingen. De meest ingrijpende ontwikkelingen betreffen een structurele verandering op strategisch niveau en de nieuwbouw van verschillende delen van Erasmus MC.

1.4.2.1 Koers '08

Koers '08¹⁰ is het strategisch perspectief voor het Erasmus MC over een tijdsplanning van vier jaar, te weten van 2004 tot 2008. Het is opgesteld om de ambities van het in 2002 totstandgekomen Erasmus MC te realiseren. De kernbegrippen van Koers '08 zijn: samenwerking en taakverdeling, alertheid en innovatie, prestatie en beloning. Met behulp van deze begrippen wil men binnen het Erasmus MC het werk nog beter uitvoeren. Om dit in goede banen te leiden zijn er een drietal ambities opgesteld. Deze zijn:

1. Kennis maken: Onderzoek
2. Kennis overdragen: Onderwijs en opleiding
3. Kennis toepassen: Patiëntenzorg

Deze ambities zijn leidend geweest vanaf de oprichting van de Medische Faculteit Rotterdam en het Academisch Ziekenhuis Rotterdam.

De strategie van Koers '08 is gebaseerd op de veranderende omgeving van Erasmus MC. Het Erasmus MC als publieke kennisinstelling moet zich steeds meer verantwoorden voor de besteding van middelen, de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg en haar bereidheid tot kennisoverdracht naar de samenleving. Naar aanleiding daarvan is er nog eens goed gekeken naar de eigen prestaties en de mogelijkheden om deze te verbeteren. Inkomsten worden minder voorspelbaar en dat vraagt om efficiënte en gezonde bedrijfsvoering, een sterke marktorientatie en concurrerend werken. Tegelijkertijd is voor de hoogwaardige uitvoering van de hoofdtaken van Erasmus MC intensieve samenwerking met anderen onmisbaar. Heldere oriëntatie op de buitenwereld, regionaal, nationaal en zeker ook internationaal, is een voorwaarde om de juiste koers te bepalen. Erasmus MC heeft dan ook zowel Rotterdamse, Nederlandse als internationale verantwoordelijkheden.

1.4.2.2 Nieuwbouw

In 2003 is begonnen met de nieuwbouw van het Erasmus MC. De nieuwbouw van het ziekenhuis is om meerdere redenen nodig. Ten eerste wil men de academische zorg vanuit één locatie aanbieden; op dit moment is Erasmus MC – Daniel den Hoed nog gevestigd in Rotterdam Zuid. Ten tweede voldoen de gebouwen van Erasmus MC – Daniel den Hoed en Erasmus MC – Centrumlocatie niet aan de eisen die vandaag de dag aan een academisch ziekenhuis gesteld worden. Ten derde is de fusie tussen het AZR en de FGG reden tot het beter op elkaar aansluiten van de gebouwen. Naar schatting duurt het vijftien tot twintig jaar voor de nieuwbouw is afgerond.

Uit deze beschrijving van het Erasmus MC is te zien dat de organisatie een innoverend en veranderend karakter heeft. Vooral organisatorisch wordt de structuur van de organisatie regelmatig verbeterd en geoptimaliseerd. Men wil dicht bij het primaire proces blijven en op die manier reorganiseren waar nodig is. Niet alleen structureel worden er veranderingen aangebracht, ook beleidsmatig kijkt men regelmatig wat er geoptimaliseerd kan worden.

¹⁰ Bron: Stagemap directie Facilitair Bedrijf 2004/2005

Hoofdstuk 2 Directie Facilitair Bedrijf

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van de huidige situatie van de facilitaire organisatie van het Erasmus MC. Eerst wordt de missie beschreven, gevolgd door een weergave van de structuur en de reorganisatie. Vervolgens worden de meest recente ontwikkelingen aangekaart.

2.1 Missie

De Directie Facilitair Bedrijf (FB) heeft in de zomer van 2004 de missie aangepast op de belevenissen van dat jaar en de gebeurtenissen die in de toekomst gepland staan. Te denken valt aan de reorganisatie die in 2004 van start ging met de bijbehorende nieuwbouw. Tijdens die projecten werd een nieuwe dimensie gegeven aan de dienstverlening van de directie FB waarbij nieuwe vragen door de organisatie werden gesteld. Op deze vragen heeft de directie FB moeten anticiperen, wat onder andere heeft geleid tot het in een nieuw jasje steken van deze dienstverlening, met daar bij behorend een nieuwe missie.

De missie van de directie FB is geworden¹¹:

"Wij zijn een betrokken en betrouwbare partner die u als leverancier, regisseur en adviseur integrale facilitaire diensten biedt tegen zo laag mogelijke kosten. Wij zijn flexibel, klantgericht en gewoon goed. Onze dienstverlening levert een bijdrage aan de missie van het Erasmus MC."

Het gaat de directie FB om de wisselwerking tussen wetenschap, onderwijs en patiëntenzorg en om het academische enthousiasme dat het Erasmus MC aantrekkelijk maakt voor talentvolle mensen en voor samenwerkingspartners.

Deze nieuwe missie vraagt een aantal aanpassingen van de organisatie. Van aanbodgericht naar klantgericht en van producent/leverancier worden ze ook adviseur en regisseur. Dit zorgt voor veel veranderingen in de organisatorische niveaus van het Erasmus MC wat zich uit in het werken met teams.

Ook is de directie FB kostenbewust. Door toenemende kostenbewustzijn binnen alle afdelingen in de organisatie ondergaat de directie FB een concurrentiedruk. Concurrentiedruk leidt tot een continue druk op de prijzen. Als men binnen een afdeling zelf voor weinig geld een artikel kan bestellen, dan wordt dit niet via de directie FB gespeeld. De noodzaak van kostenreductie in de organisatie dwingt tot samenwerking en centralisatie van activiteiten. Duurzaam succes hangt af van een vraaggerichte benadering waarbij alle aspecten binnen de organisatie goed op elkaar aansluiten.

2.2 Structuur Facilitair Bedrijf

In januari 1999 werd door de Raad van Bestuur van het Academisch Ziekenhuis Rotterdam (AZR) de stuurgroep "Verbetering Besturing"¹² ingesteld. De stuurgroep richtte zich in eerste instantie op twee onderdelen: de besturingsfilosofie van het AZR en de structuur van de ziekenhuisorganisatie. In de uitwerking van de besturing van het AZR werd door de stuurgroep ook aandacht besteed aan de wijze waarop het managementproces wordt georganiseerd en de jaarplancyclus.

De nieuwe besturingsfilosofie en de voorgestelde uitwerking op de hoofdlijnen werden in het najaar van 1999 gepresenteerd in de nota "Beter Besturen" en door de Raad van Bestuur vastgesteld.

In "Partner in de Zorg" worden de principes die in "Beter Besturen" zijn uitgewerkt, verder uitgediept voor de directie FB. In "Partner in de Zorg" wordt integraal management gelegd bij de directeur, de adjunct-directeuren en de unitmanagers¹³. Onder de unitmanagers functioneren operationele teams die functioneel worden aangestuurd door een teamleider. Deze structuur is in 2002 veranderd in een structuur met een directeur en afdelingsmanagers, zie figuur 1¹⁴. De twee adjunct-directeuren en negen unitmanagers zijn komen te vervallen en zijn samengebracht tot vijf afdelingsmanagers.

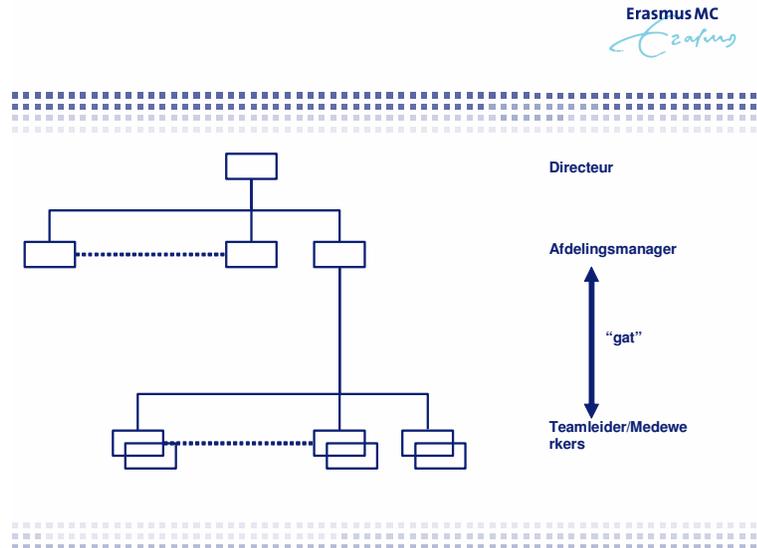
¹¹ Bron: Jaarverslag 2004 directie Facilitair Bedrijf

¹² Bron: intranet Erasmus MC

¹³ Zie bijlage 3 – Structuur "Partner in de Zorg"

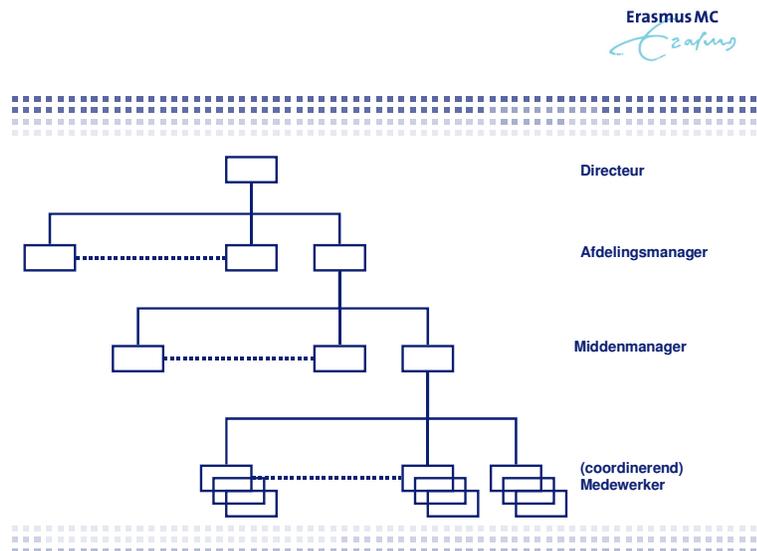
¹⁴ Bron: Contourennota inrichting Directie Facilitair Bedrijf november 2004

De spandiepte¹⁵ van de organisatie is daardoor verminderd; in plaats van vier niveaus in de structuur van "Partner in de Zorg", bestaat de structuur van figuur 1 uit drie niveaus. Hierdoor is er een gat ontstaan tussen het strategisch niveau en het operationele niveau, waardoor er een aantal structurele knelpunten in de organisatie zijn ontstaan.



Figuur 1 – Huidige structuur

De organisatiestructuur waar naartoe gewerkt wordt, is er één waarbij het gat tussen afdelingsmanager en teamleiders/medewerkers verkleind wordt, zie figuur 2¹⁶. Dit is nodig aangezien er in de huidige structuur nauwelijks sprake is van zelfsturende teams waardoor er meer aansturing op een lager niveau wenselijk is. De deskundigheid van de medewerkers en de mate van delegatie in de organisatie is hoog, toch is er in de huidige situatie te weinig controle op de gedelegeerde taken. Naast het delegeren van taken moeten er ook verantwoordelijkheden genomen worden op het operationele niveau. Controle op deze verantwoordelijkheden is zonder middenkader moeilijk te realiseren in een organisatie zo groot als Erasmus MC, waardoor men kiest voor het invoeren van een extra niveau. Op die manier heeft de directie meer overzicht over wat er gebeurt op de verschillende niveaus binnen de organisatie¹⁷.



Figuur 2 – Toekomstige structuur

¹⁵ Bron: Organizational & Management – N. van Dam en J. Marcus

¹⁶ Bron: Contourennota inrichting Directie Facilitair Bedrijf november 2004

¹⁷ Bron: Management & Organisatie – D. Keuning en D. Eppink

2.3 Financiën

In 2004 kreeg de directie FB een efficiencykorting van 0,8% opgelegd. Daarnaast moest de directie FB zorgen voor een inkrimping van 3%. Dit betekent dat ze in totaal € 1.35 miljoen minder geld zouden krijgen dan in het jaar 2003. Er was echter ook een positief resultaat; voor 2004 kreeg de directie FB een bedrag van € 600.000 toegewezen voor de bulkinvesteringen.

In 2004 is de directie FB er toch in geslaagd met een positief resultaat af te sluiten, zie figuur 3.

Vooral oorzaken in de materiële kosten zijn verantwoordelijk voor het behalen van dit positieve resultaat. Zo zijn er nieuwe contracten afgesloten voor afvalverwerking en heeft men scherpe inkoopresultaten weten te behalen op gebied van levensmiddelen. Ook is de contractwaarde van de reproductieactiviteiten sterk gereduceerd.

In de personele kosten is de daling van het ziekteverzuim (van 9% in 2003 naar 6,7% in 2004) een positief resultaat. Ook het grote aantal vacatures binnen de directie dragen bij aan het resultaat. Dit in verband met de nu in voorbereiding zijnde reorganisatie, zie structuur directie Facilitair Bedrijf.

	Budget 2004	Kosten 2004	Saldo 2004
Materiele kosten	€ 20.295.394	€ 19.580.602	€ 714.793
Personele kosten	€ 15.563.555	€ 15.963.660	- € 400.105
Kosten	€ 35.858.949	€ 35.544.262	€ 314.688
	Budget 2003	Kosten 2003	Saldo 2003
Materiele kosten	€ 19.321.594	€ 18.616.709	€ 704.885
Personele kosten	€ 15.869.126	€ 16.233.429	- € 364.303
Kosten	€ 35.190.720	€ 34.850.138	€ 340.582

Figuur 3 – Kerncijfers directie Facilitair Bedrijf 2003-2004¹⁸

De directie FB blijkt een innoverende en turbulente directie. Niet alleen wordt er jaarlijks ingespeeld op de belevenissen van het afgelopen jaar, ook wordt er niet teruggedeeind voor de nodige veranderingen. Met een veranderende organisatiestructuur moet men binnen de directie FB zoeken naar de beste weg.

Als ondersteunende afdeling valt de directie FB snel in de prijzen wat betreft besparingen. Een Raad van Bestuur wil graag minder geld uitgeven aan "onnodige" faciliteiten en de directie FB moet het regelmatig met minder geld doen dan het jaar daarvoor. Toch zorgen andere financiële meevallers en een heldere kijk op de kosten voor een resultaat dat zo dicht mogelijk bij het nulpunt ligt.

¹⁸ Bron: Jaarverslag 2004 directie Facilitair Bedrijf

Hoofdstuk 3 Onderzoeksoepzet

Voor het onderzoek naar de mogelijkheid tot kostenreductie binnen het Facilitair Bedrijf van Erasmus MC is een probleemstelling geformuleerd. Deze probleemstelling wordt in dit hoofdstuk samen met bijbehorende subprobleemstellingen beschreven. De onderzoeks- en materiaalverzamelingsmethoden die worden gebruikt om tot resultaten te komen, komen tevens aan bod.

3.1 Doel van het onderzoek

Het onderzoek is gericht op kostenbesparing binnen de kaders van de directie Facilitair Bedrijf (FB). Deze interesse in kostenbesparing is de laatste maanden groter geworden omdat men van mening is dat, vooral op de korte termijn, de kosten teruggedrongen kunnen worden. Om het beginpunt van dit onderzoek te bepalen, gaat men terug naar het inkoopproces. Er is gebleken dat, al voordat het onderzoek begon, er niet efficiënt ingekocht wordt. Het doel van dit onderzoek is het achterhalen van mogelijkheden tot het besparen van kosten op de korte en lange termijn, kijkend naar de inkoopactiviteiten.

Het verwachte eindproduct is een rapport waarin advies wordt gegeven over het behalen van kostenbesparing op de korte en lange termijn binnen de directie FB.

Dit adviesrapport is in eerste instantie bedoeld voor de manager Hotelservices van de directie FB en voor de stafadviseur van Hotelservices, welke opdrachtgever is voor dit onderzoek. Daarnaast is dit rapport bedoeld voor de opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool en alle studenten die het willen raadplegen.

3.2 Probleemstelling

Om het onderzoek naar kostenbesparing binnen het Erasmus MC af te bakenen is onderstaande probleemstelling geformuleerd:

Op welke wijze kan het Erasmus MC binnen de directie Facilitair Bedrijf op de korte en lange termijn kostenbesparing realiseren door middel van efficiencyverbetering van het inkoopproces en welke bedrijfseconomische en organisatorische consequenties zijn hieraan verbonden?

De probleemstelling richt zich op het totale aandachtspunt kostenbesparing. Zowel op de korte als op de lange termijn zal onderzocht worden welke maatregelen getroffen kunnen worden om kostenbesparing te realiseren.

3.2.1 Subprobleemstellingen

Om de probleemstelling te beantwoorden, zijn de volgende subprobleemstellingen opgesteld:

1. In hoeverre staat het Erasmus MC positief tegenover verandering?
2. Op welke manier is de directie Facilitair Bedrijf innovatief en flexibel?
3. Wat zijn de mogelijkheden op gebied van kostenbesparing op de korte termijn binnen de directie Facilitair Bedrijf?
4. Hoe is het inkoopproces binnen het Erasmus MC vormgegeven?
5. Wat zijn de organisatorische consequenties binnen Erasmus MC van kostenbesparing door middel van efficiencyverbetering van het inkoopproces?
6. Wat zijn de bedrijfseconomische consequenties binnen Erasmus MC van kostenbesparing door middel van efficiencyverbetering van het inkoopproces?

Er is voor deze subprobleemstellingen gekozen omdat ze bijdragen aan het beantwoorden van de probleemstelling. Het is van belang te onderzoeken of het Erasmus MC positief tegenover verandering staat omdat de implementatie van de adviezen verandering met zich meebrengt. Aangezien het onderzoek zich afspeelt binnen de kaders van de directie FB, zal beschreven worden in hoeverre deze directie innovatief en flexibel is. Dit hangt samen met de verandermogelijkheid van de organisatie en komt voort uit het implementeren van de adviezen.

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden moet eerst gekeken worden naar de mogelijkheden tot kostenbesparing binnen de directie FB. Van belang daarbij is te weten hoe het inkoopproces binnen het Erasmus MC is vormgegeven, aangezien het onderzoek zich richt op de efficiency van het inkoopproces. De organisatorische en bedrijfseconomische consequenties worden onderzocht om te ontdekken of er een mogelijkheid is om kostenbesparing door te voeren. Tijdens deze deelonderzoeken komt ook het draagvlak aan bod, wat te maken heeft met de organisatorische consequenties.

3.3 Opzet en uitvoering

Een onderzoek kan getypeerd worden en een grondvorm toegewezen krijgen. Dit wordt het karakter van het onderzoek genoemd. Daarnaast zijn er veel manieren om materiaal te verzamelen en om deze informatie te verwerken¹⁹.

3.3.1 Karakterisering van het onderzoek

Het onderzoekstype van het onderzoek naar kostenbesparing binnen Erasmus MC is voornamelijk explorerend. De probleemstelling is een open vraag en er is nog geen theorie over hoe men kostenbesparing kan realiseren. Een ander kenmerk van een explorerend onderzoek is dat er samenhangen worden gezocht. Dit onderzoek bevat de samenhang tussen het beheren van het inkoopproces en kostenbesparing. Er staat letterlijk in de probleemstelling: "...op de lange termijn kostenbesparing realiseren door middel van efficiencyverbetering van het inkoopproces?"

Naast het explorerende karakter kan het onderzoek deels beschrijvend genoemd worden. Een aantal subprobleemstellingen heeft voornamelijk een beschrijvend karakter. Het antwoord op de eerste subprobleemstelling bijvoorbeeld zal een beschrijving worden van de organisatie van Erasmus MC.

De grondvorm van dit onderzoek is een survey. Bij een survey-onderzoek wordt bij een groot aantal onderzoekseenheden over veel kenmerken gegevens verzameld, wat goed te gebruiken is bij het onderzoeken van samenhangen. Bij een survey-onderzoek worden gegevens voornamelijk verzameld via een vorm van interviewen of observeren. Vooral bij een exploratief onderzoek kan gebruik worden gemaakt van de grondvorm survey-onderzoek, vooral als je niet op zoek bent naar oorzakelijke verbanden, wat in dit onderzoek niet aan de orde is.

3.3.2 Materiaalverzameling

Er zijn drie manieren om aan gegevens te komen:

1. Gebruik maken van bestaande informatie.
2. Verkrijgen van gegevens door middel van observatie.
3. Verkrijgen van gegevens door middel van schriftelijk of mondeling interview.

Voor een onderzoek naar kostenbesparing binnen het Erasmus MC is het houden van een schriftelijk of mondeling interview een goede manier om aan gegevens te komen. Door middel van interviews kan men kennis verzamelen, maar ook houdingen, attitudes en opinies ontdekken. Toch is het raadzaam om bestaande gegevens te raadplegen. Vaak is er, zonder dat men er van bewust is, al informatie die gebruikt kan worden ter beantwoording van een (sub)probleemstelling. In onderstaand schema staat per deelonderzoek het onderzoekstype en de dataverzamelingsmethode vermeld.

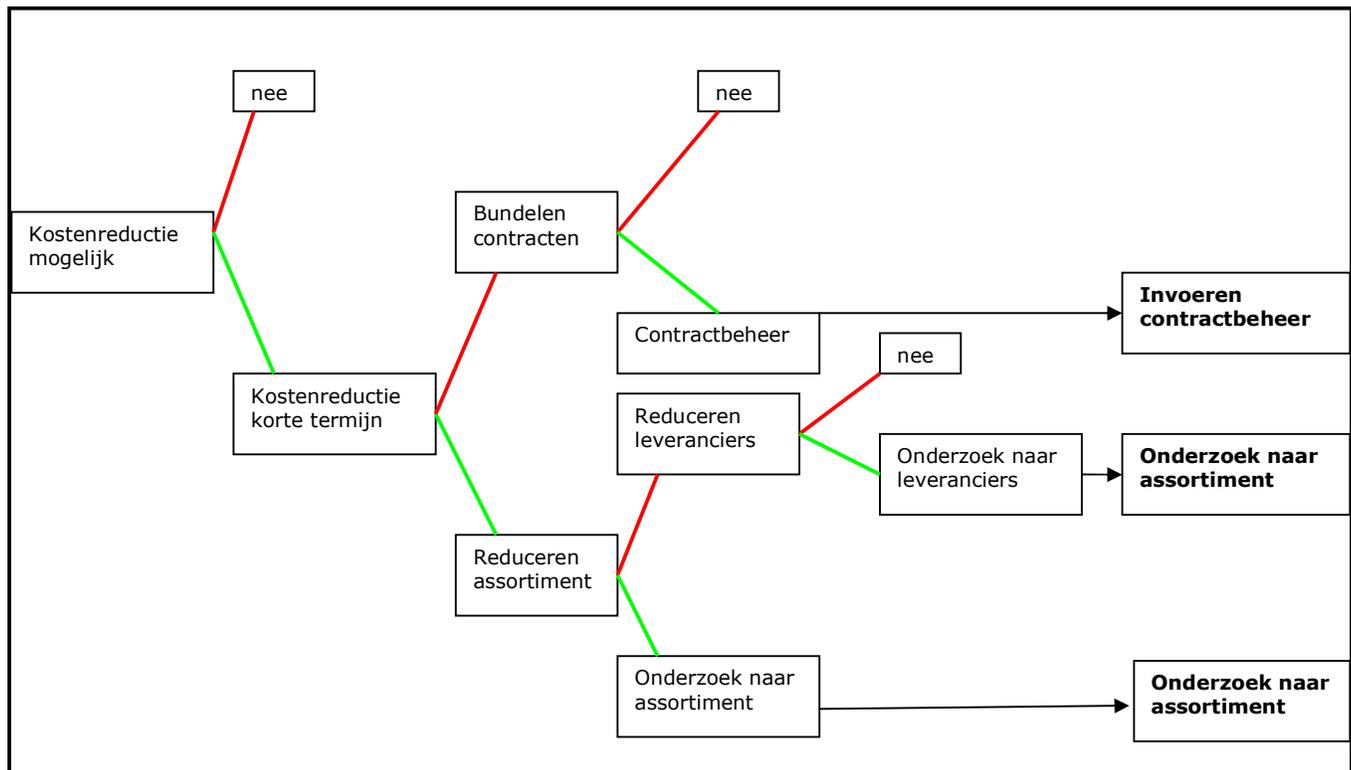
Deelonderzoeken	Soort onderzoek		Dataverzamelingsmethode		
	Beschrijvend	Explorerend	Bestaande gegevens	Observeren	Interviews
In hoeverre staat het Erasmus MC positief tegenover verandering?	X		X		
Op welke manier is de directie Facilitair Bedrijf innovatief en flexibel?	X		X		
Wat zijn de mogelijkheden op gebied van kostenbesparing op de korte termijn binnen de directie Facilitair Bedrijf?		X	X		X
Hoe is het inkoopproces binnen het Erasmus MC vormgegeven?	X		X		
Wat zijn de organisatorische consequenties binnen Erasmus MC van kostenbesparing door middel van efficiencyverbetering van het inkoopproces?		X			X
Wat zijn de bedrijfseconomische consequenties binnen Erasmus MC van kostenbesparing door middel van efficiencyverbetering van het inkoopproces?	X	X	X		X

Gedurende de dataverzameling is er sprake geweest van een mix tussen gestructureerde en ongestructureerde dataverzameling. Voor het verzamelen van de informatie was bekend welke informatie nodig was, zowel bij interviews als bij het raadplegen van bestaande informatie. Toch was er tijdens het verzamelen van informatie ook plaats voor onderwerpen buiten de vooropgestelde vragenlijst.

¹⁹ Bron: Basisboek methoden en technieken – Baarda en De Goede

3.4 Verwerking van de gegevens

Na het afnemen van oriënterende interviews²⁰ onder een vijftal betrokken personen, zijn er een aantal knelpunten naar voren gekomen die belangrijk blijken in de organisatie van Erasmus MC wat betreft kostenbesparing. Knelpunten die steeds naar voren kwamen waren kostenreductie op de korte en lange termijn, het reduceren van het assortiment en het bundelen van contracten. De respondenten zijn allen van mening dat er aan deze methoden van kostenbesparing niet, of nauwelijks, gedaan wordt. Door middel van deze knelpuntanalyse zijn een drietal mogelijkheden gevormd die kostenreductie mogelijk maken. De beslisboom die naar aanleiding van de knelpuntanalyse gemaakt is staat in figuur 4.



Figuur 4 – Beslisboom kostenreductie Erasmus MC

Naar aanleiding van de beslisboom blijkt het nuttig te zijn onderzoek te doen naar een drietal mogelijkheden; het invoeren van contractenbeheer, het reduceren van het assortiment en het reduceren van het aantal leveranciers. Het onderzoek naar het invoeren van contractenbeheer is voornamelijk een beschrijvend onderzoek waarin de criteria onderzocht worden waaraan contractenbeheer moet voldoen. De resultaten van dat deelonderzoek zullen bestaan uit gegevens waaruit af te leiden is op welke manier contractenbeheer is georganiseerd binnen Erasmus MC.

Het onderzoek naar reductie van het assortiment heeft ook een beschrijvend karakter maar is tevens explorerend doordat er onderzocht moet worden welke artikelen wel en welke niet noodzakelijk zijn. De resultaten van dit deelonderzoek zullen deels in beschrijvende vorm terugkomen en deels in grafiekvorm. Er is een grafiek gemaakt van de hardlopers onder de artikelen tegenover het gehele assortiment, maar ook van de uitzonderlijke artikelen tegenover de afzet van deze artikelen. Op die manier is in één oogopslag te zien welke positie deze artikelen hebben ten opzichte van het gehele assortiment.

Het onderzoek naar het reduceren van het aantal leveranciers is voornamelijk beschrijvend en betreft het beschrijven van de huidige situatie. Er kan geen advies gegeven worden voor de toekomst doordat er Europees aanbesteed wordt.

²⁰ Zie bijlage 4 – Oriënterend interview

Hoofdstuk 4 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt ondersteunende theorie weergegeven dat betrekking heeft op het onderzoek. Er wordt een beschrijving gegeven van het begrip contractenbeheer, de globale regels van Europees aanbesteden worden behandeld en de fasen en het nut van het inkoopproces komt aan bod.

4.1 Contractenbeheer

Als een organisatie op een goede manier inhoud wil geven aan een nieuwe manier van organiseren is het belangrijk om te kijken naar de enorme toename van de hoeveelheid en het belang van contracten. Dit brengt het gevaar met zich mee dat men optimistisch begint met het invoeren van nieuwe concepten en vervolgens verdrinkt in de organisatorische gevolgen. Contractenbeheer biedt hiervoor een oplossing.

Contractenbeheer²¹ bestaat uit twee elementen:

1. De inhoud van het contractbeheerproces
Hieronder vallen activiteiten en informatiestromen; er worden twee processen geïntegreerd: het contracteringsproces en het documentenbeheerproces.
2. De organisatie van het contractbeheerproces
Hieronder wordt verstaan de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de geautomatiseerde hulpmiddelen.

Contractenbeheer is het ondersteunen van het contracteringsproces door een goede informatievoorziening; een goed beheer van documenten. Beheersmatige doelen van contractenbeheer zijn: beschikbaarheid van contracten, totstandkoming van de juiste contracten door de juiste personen op het juiste moment en bewaking van de in de contracten vastgelegde activiteiten op het juiste moment door de juiste personen. Contractenbeheer voorkomt dat contracten zoekraken, oude kopieën circuleren in de organisatie, informatie uit bestaande contracten onbenut blijft en dat contracten niet op tijd verlengd of beëindigd worden.

4.1.1 De inhoud van het contractbeheerproces

De inhoud van het contractbeheerproces²² bestaat uit het contracteringsproces en het documentenbeheerproces. Hieronder worden beide processen beschreven.

4.1.1.1 Het contracteringsproces

Het contracteringsproces bestaat uit drie fasen:

1. Sluiten
Onder het sluiten vallen alle activiteiten vanaf het voorstel om een contract te sluiten tot het tekenen van het contract door beide partijen. Doel van deze fase is het verkrijgen van een zo goed mogelijke afspraak en het reduceren van onzekerheid over de toekomstige prestaties.
2. Uitvoeren
Het uitvoeren houdt in dat de in het contract vastgelegde afspraken uitgevoerd moeten worden. Doel van deze fase is het zorgdragen voor de juiste prestaties met de juiste kwaliteit, op het juiste moment, op de juiste plaats en in de juiste hoeveelheden.
3. Beëindiging
Bij beëindiging gaat het om de verschillende vormen van beëindiging van het contract. Het doel is dat contracten op een voor de organisatie zo gunstig mogelijk moment worden beëindigd.

De volgende kwaliteitseisen zijn aan contracten verbonden:

- Effectiviteit
- Uitvoerbaarheid
- Voordeligheid
- Legaliteit
- Volledigheid
- Duidelijkheid

In figuur 5 zijn deze doelen gecombineerd met de drie fasen van het contracteringsproces.

Fase	Doelen	Sluiten		Uitvoeren	Beëindigen
		Goede afspraken	Onzekerheid reduceren	De afgesproken prestaties	Tijdige beëindiging
Eisen aan contract					
Effectiviteit					
Uitvoerbaarheid					
Voordeligheid					
Legaliteit					
Volledigheid					
Duidelijkheid					

Figuur 5 – Doelen en fasen contracteringsproces

²¹ Bron: Contractenbeheer – A. Smit

²² Zie bijlage 5 – Het contractenbeheerproces

4.1.1.2 *Het documentenbeheerproces*

Om de doelen van contractering met de kwaliteitseisen voor de contracten te kunnen bereiken, is een verantwoord contractenbeheer nodig. Het gehele contracteringsproces moet beheerst worden. De definitie van contractbeheer is gebaseerd op de punten die hiervoor zijn behandeld en op theorie ten aanzien van documentenbeheer.

Contractenbeheer is:

"Het proces dat ervoor zorgt dat de *juiste informatie* op het *juiste tijdstip* op de *juiste plaats* is, ter ondersteuning van het *gehele contracteringsproces*."

De informatie kan bestaan uit het contract zelf, maar ook uit informatie uit het contract of informatie over het contract. Het contracteringsproces beslaat het moment waarop het initiatief om een contract te sluiten ontstaat, tot en met het opheffen van een document.

4.1.2 De organisatie van het contractenbeheerproces

Naast het inhoudelijke aspect van het contractenbeheerproces is ook de organisatie ervan belangrijk. Bij de organisatie van het contractenbeheerproces komen twee coördinatiemechanismen aan de orde: centralisatie en standaardisatie.

4.1.2.1 *Centralisatie*

Per activiteit van het contractenbeheerproces moet worden bepaald wie voor de uitvoering verantwoordelijk is. De centrale vraag die bij elke organisatie van belang is, is de mate van centralisatie of decentralisatie. Door activiteiten te centraliseren wordt het overzicht van de wijze waarop activiteiten worden uitgevoerd en van het resultaat van die activiteiten vergroot. Centralisatie heeft echter ook nadelen; activiteiten moeten worden uitgevoerd op het organisatieniveau waar de beste inhoudelijke kennis is en waar het resultaat van beslissingen het best kan worden overzien.

In hoeverre een organisatie centralisatie ofwel decentralisatie wil doorvoeren, kan per organisatie verschillen. Het organisatiebeleid en de bestaande organisatiestructuur zijn daarop van grote invloed. Daarnaast moet er per activiteit van het contractenbeheerproces worden bepaald op welk niveau die activiteit het beste kan plaatsvinden.

4.1.2.2 *Standaardisatie*

Niet alleen de mate van centralisatie maar ook de wijze waarop activiteiten worden uitgevoerd is sterk afhankelijk van de kenmerken van een organisatie. Er kan gekozen worden om alle activiteiten door één persoon te laten uitvoeren. Dit is raadzaam als er enige decentralisatie plaatsvindt in de organisatie omdat dan de vraag rijst hoe ervoor gezorgd wordt dat de verschillende activiteiten in het contracteringsproces op elkaar aansluiten. Verschillende functionarissen moeten weten wie de output van hun taken moet gebruiken en bij wie ze terecht moeten voor de input van hun eigen taken. Standaardisatie van processen kan daarbij uitkomst bieden. De vraag daarbij is of de activiteiten in het contractenbeheerproces als geheel op een eenduidige wijze moeten worden uitgevoerd. Hoe meer activiteiten decentraal worden uitgevoerd, hoe belangrijker deze vraag wordt. Mocht er besloten worden tot een vorm van standaardisatie, dan moet men er voor zorgen dat de te volgen werkwijze bekend is bij degenen die deze moeten uitvoeren.

4.1.2.3 *Contractenbeheerder*

Het doorvoeren van (de)centralisatie en standaardisatie brengt specifieke taken met zich mee. Een persoon die op deze taken in kan spelen is de contractenbeheerder. De contractenbeheerder is verantwoordelijk voor het beheer van een bepaalde groep contracten. Hij kan verantwoordelijk zijn voor meerdere groepen contracten, maar elke groep heeft slechts één beheerder. Deze verantwoordelijkheid houdt in dat de contractenbeheerder moet zorgen dat wordt voldaan aan de standaardisatie-eisen en dat alle contractgroepgebonden activiteiten op een goede wijze worden uitgevoerd. Het streven naar decentralisatie binnen deze functie komt voornamelijk voort uit het feit dat de taken van de contractenbeheerder anders te omvangrijk worden. Door de contractgroepen een aantal activiteiten toe te wijzen kan hij zijn takenpakket verdelen en zo een coördinerende functie uitoefenen. Het standaardiseren van activiteiten is binnen deze functie aantrekkelijk omdat het op de lange termijn veel tijd kan besparen.

4.1.2.4 *Contractencoördinator*

Een contractencoördinator is verantwoordelijk voor contractgroepoverstijgende activiteiten. Dat betekent dat deze activiteiten ofwel centraal op een gestandaardiseerde manier worden uitgevoerd ofwel decentraal met behulp van gestandaardiseerde kaders worden uitgevoerd. Contractgroepoverstijgende activiteiten bestaan uit procesgebonden en periodieke activiteiten. De procesgebonden activiteiten kunnen gedecentraliseerd worden. De contractencoördinator moet er dan voor zorgen dat de procedures die vastgesteld worden, worden nageleefd. Periodieke activiteiten kunnen niet gedecentraliseerd worden; er moet één autorisatie- en beoordelingsbeleid komen en één beleid voor toegankelijkheid van informatie. Het inrichten en opschonen van centrale registers mag maar door één orgaan worden uitgevoerd, anders worden de registers onbeheersbaar. Daarbij komt dat de coördinatie van het hele proces slechts aan één orgaan kan worden opgedragen. Dit houdt in dat aangegeven moet worden wat de standaardwerkwijze op de lagere niveaus moet zijn.

4.1.3 Automatisering

Om contractenbeheer uit te voeren is het mogelijk om geautomatiseerde hulpmiddelen aan te schaffen. Deze hulpmiddelen helpen voornamelijk om de vereiste informatieverzamelingen te kunnen beheren. De activiteiten met betrekking tot deze informatieverzamelingen moeten eenvoudig kunnen worden uitgevoerd. Om dit te garanderen zal het juiste informatiesysteem moeten worden aangeschaft of ontwikkeld. Het informatiesysteem voor contractenbeheer moet informatie kunnen leveren die in voldoende mate kan bijdrage aan een effectieve uitvoering van contractenbeheer. De eisen die daarvoor aan het informatiesysteem kunnen worden gesteld zijn op te splitsen in functionele kenmerken en prestatiekenmerken.

Functionele kenmerken

Functionele kenmerken bepalen wat het informatiesysteem moet doen: welke gegevens moeten worden verwerkt, opgeslagen en verstrekt, welke bewerkingen zijn noodzakelijk etc. Voorbeelden van functionele kenmerken zijn; beschikbaarheid, juistheid en volledigheid van informatie, mutatiehistorie, koppelingen, zoeken en selecteren en toegangsmogelijkheden²³.

Prestatiekenmerken

Prestatiekenmerken geven aan hoe, of onder welke voorwaarden, het informatiesysteem de taken moet kunnen uitvoeren. In veel gevallen zijn dit algemene eisen, die voor allerlei soorten informatiesystemen gelden. Voorbeelden van prestatiekenmerken zijn: beveiliging, gebruikersvriendelijkheid en flexibiliteit²⁴.

4.2 Europees aanbesteden

Als een overheidsorganisatie diensten of goederen aanschaft of werken laat verrichten, dan krijgt deze organisatie boven een bepaald drempelbedrag²⁵ te maken met Europese richtlijnen voor overheidsopdrachten. Onder overheidsorganisaties vallen bedrijven en instellingen waarin de overheid bestuurlijk, beleidsmatig, financieel of beheersmatig grote invloed heeft. Deze organisaties voeren taken uit van algemeen belang en betreffen onder andere universiteiten, hogescholen, onderzoeksinstellingen en instellingen in de (volks)gezondheidszorg.

Als blijkt dat de aanschaffing onder de regels van de Europese aanbesteding valt, dan moet de organisatie een aankondiging opstellen. Belangrijke onderdelen daarvan zijn: de beschrijving van de opdracht, de keuze van de aanbestedingsprocedure, de selectie- en gunningcriteria en nadere inlichtingen. De aankondiging moet geplaatst worden in het Publicatieblad van de EG. Gedurende het traject van Europese aanbesteding moet rekening gehouden worden met een aantal minimumtermijnen²⁶ die de doorlooptijd beïnvloeden.

4.2.1 Richtlijnen

Er zijn richtlijnen²⁷ die betrekking hebben op overheidsopdrachten voor het verlenen van diensten, de levering van producten en de uitvoering van werk. Onder diensten verstaat de richtlijn: alle overeenkomsten op het gebied van dienstverlening, die niet beschouwd kunnen worden als opdrachten voor leveringen of werken. Voorbeelden zijn onderhoudsdiensten, schoonmaakdiensten etc. Onder leveringen verstaat de richtlijn: contracten voor de aankoop, het leasen, het huren of het in huurkoop nemen van producten. Het gaat hier bijvoorbeeld om de aankoop van kantoorbenodigdheden of schoonmaakartikelen. Onder werken verstaat de richtlijn: alle overeenkomsten op het gebied van de bouwnijverheid, zoals gebouwen, bruggen, wegen etc.

Het doel van de richtlijnen voor overheidsopdrachten is het openstellen van overheidsopdrachten voor alle bedrijven gevestigd in de Europese Unie (EU), ongeacht de nationaliteit. Om gelijke kansen voor alle bedrijven uit de EU mogelijk te maken, is het belangrijk dat opdrachten van aanbestedende diensten uit de lidstaten vooraf bekend zijn bij de bedrijven. In de bekendmaking, door middel van publicatie, moet de opdracht zodanig worden omschreven dat bedrijven uit alle lidstaten een offerte kunnen indienen.

4.2.2 Aankondiging

In de aankondiging van de opdracht moet een beschrijving van de opdracht gegeven worden. Met behulp van deze opdracht wordt aan potentiële opdrachtnemers duidelijk gemaakt waar de opdracht over moet gaan. Er wordt beschreven of het een opdracht voor werken, leveringen of diensten is en om wat voor soort opdracht het gaat.

Ook moet vermeld worden welke aanbestedingsprocedure²⁸ aangehouden wordt. Er is een openbare procedure en een niet-openbare procedure met voorselectie. Bij een openbare procedure mogen alle belangstellenden direct een offerte indienen. Bij de niet-openbare procedure mogen alle belangstellenden zich aanmelden voor deelname aan de aanbestedingsprocedure waarna er een selectie plaatsvindt op basis van selectiecriteria. De aanbestedende dienst nodigt vervolgens minimaal vijf geselecteerde bedrijven uit om een offerte aan te dienen.

²³ Voor meer informatie zie Bijlage 6 – Functionele kenmerken

²⁴ Voor meer informatie zie Bijlage 7 - Prestatiekenmerken

²⁵ Zie bijlage 8 - Drempelwaarden

²⁶ Zie bijlage 9 – Minimumtermijnen Europees aanbesteden

²⁷ Bron: www.minez.nl

²⁸ Bron: www.minez.nl

Selectiecriteria zijn minimumeisen op het gebied van financieel-economische draagkracht en technische bekwaamheid en kunnen dienen als uitsluitingscriteria. Gunningcriteria gelden voor het selecteren van de aanbieder.

Bij de nadere inlichtingen wordt aangegeven of het een vrijwillige publicatie betreft, dat is het geval als men niet verplicht Europees aanbesteed. Daarnaast wordt aangegeven of de opdracht zal worden herhaald. Andere bijzonderheden kunnen ook onder nadere inlichtingen vermeld worden.

4.3 Inkoopproces

Een algemene, bruikbare omschrijving van de inkoopfunctie luidt:

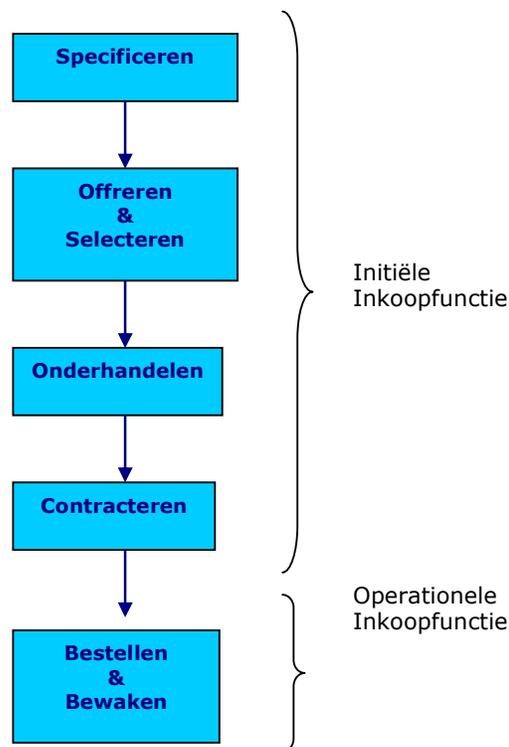
*"Het geheel van activiteiten dat in organisaties wordt vervuld om producten (goederen en diensten) van externe bronnen te betrekken."*²⁹

Het vervullen van inkoopfuncties impliceert altijd een externe oriëntatie: inkopers moeten nadrukkelijk oog hebben voor ontwikkelingen in de externe omgeving, met name leveranciersmarkten. De externe oriëntatie richt zich niet alleen op ontwikkelingen buiten de organisatie, maar ook op afdelingen binnen de organisatie die buiten de afdeling Inkoop vallen. Interne klanten vallen ook onder de externe omgeving.

Inkopen zelf is geen doel op zich. Er wordt ingekocht met het oog op de interne bedrijfsvoering. Goederen en diensten worden ingekocht ten behoeve van andere afdelingen en medewerkers. Inkopers moeten hun externe oriëntatie daarom altijd koppelen aan een interne oriëntatie.

4.3.1 Fasen inkoopproces

Het inkoopproces is in vijf fasen te onderscheiden³⁰, zie figuur 6. Deze vijf fasen zijn weer onder te verdelen in twee delen; de initiële inkoopfunctie en de operationele inkoopfunctie. De initiële inkoopfunctie omvat de eerste fasen van het inkoopproces: specificeren, selecteren, onderhandelen en contracteren. De operationele taak van de inkoopfunctie houdt in: tijdens een specifiek ontwikkelingsproces contacten met leveranciers plannen, initiëren, coördineren en evalueren (informatie en kennis uitwisselen tussen organisatie en leverancier), oftewel het bestellen en bewaken.



Figuur 6 – Fasen inkoopproces

²⁹ Bron: Professioneel inkopen – C. Gelderman en B. Albronda

³⁰ Bron: Professioneel inkopen – C. Gelderman en B. Albronda

4.3.1.1 Specificeren

Het inkoopproces begint met een inkoopbehoefte. Deze behoefte kan ontstaan uit interne en externe factoren. In de specificatiefase wordt de behoefte bepaald, wat gebeurt aan de hand van specificaties. Er zijn vijf groepen eisen:

1. Functionele eisen
Exacte functies en gebruiksdoelen.
2. Technische eisen
Kenmerken van te gebruiken materialen, afmetingen, gewichten etc.
3. Logistieke eisen
Beschikbaarheid, levertijd, servicegraad, verpakkingen, transportwijze etc.
4. Kwaliteitseisen
Normen, toleranties, rapportages, inspecties etc.
5. Commerciële eisen
Contractvorm, prijscondities, garantiebepalingen etc.

Na het specificeren kan er gezocht worden naar een leverancier, al moet er in deze fase wel gelet worden op back-door-selling. Bij dit verschijnsel proberen leveranciers direct in contact te komen met de afdelingen binnen het bedrijf die een leverancier zoeken, met de bedoeling de specificaties zo te beïnvloeden dat ze een betere uitgangspositie hebben dan hun concurrenten.

4.3.1.2 Offreren en selecteren

Het vragen van prijsopgaven van verschillende leveranciers, geeft de mogelijkheid om te vergelijken. Dit wordt vooral gedaan bij belangrijke en grote aanschaffingen. Offertebeoordeling kan meteen leiden tot een leverancierskeuze maar het kan ook leiden tot onderhandeling.

Leveranciers die worden gevraagd een offerte te sturen staan eerst op een "approved-vendor-list". Dit is een voorkeurslijst van goedgekeurde leveranciers. Aan de hand van een aantal criteria wordt deze lijst geminimaliseerd tot een "short list" waarop de leveranciers staan waaraan een offerte wordt gevraagd.

Als alle offertes binnen zijn worden ze met elkaar vergeleken op de verschillende criteria. Vaak worden er scores en wegingsfactoren benoemd die met elkaar vermenigvuldigd worden zodat de leveranciers goed met elkaar vergeleken kunnen worden.

4.3.1.3 Onderhandelen

De offertes die binnenkomen van de leveranciers die op de short list staan, worden geëvalueerd en zonodig wordt er onderhandeld. Bij standaardproducten onderhandelt men vooral over prijzen, kortingen en leveringsvoorwaarden. Bij wat complexere producten gaan onderhandelingen over installatie, technische ondersteuning en training van gebruikers. Op grond van de onderhandelingen met aanbidders wordt tenslotte een definitieve leverancierskeuze gemaakt.

4.3.1.4 Contracteren

Het contract legt de wilsovereenstemming tussen de kopende organisatie en de leverancier zo goed mogelijk vast. Er zijn meerdere contractvormen mogelijk, zoals eenmalige leveringen en raamcontracten voor meerdere jaren. Het opstellen van een contract behoort tot de verantwoordelijkheid van de inkoopafdeling.

4.3.1.5 Bestellen en bewaken

Een artikel kan ingekocht worden door het plaatsen van een bestelling door een bestelbevoegde. Na het plaatsen van een bestelling wordt er toegezien op het nakomen van de afspraken van beide partijen. Belangrijk hierbij is het nakomen van de prijs, levertijd en hoeveelheid.

De indeling van het inkoopproces in fasen is gebaseerd op de onderlinge samenhang en volgtijdelijkheid van de verschillende inkoopactiviteiten. De fasering van het inkoopproces is een belangrijk hulpmiddel om duidelijk te maken hoe organisaties het best kunnen inkopen en om de oorzaak van eventuele problemen op het gebied van inkoop te achterhalen. Veel problemen blijken pas bij levering, of zelfs pas bij gebruik van ingekochte producten. De oorzaak hoeft echter niet altijd bij de leverancier te worden gezocht. Het kan zijn dat eerdere fasen van het inkoopproces slecht, of zelfs helemaal niet, zijn doorlopen. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat er onvolledige specificaties zijn opgesteld, dat de leverancier op grond van verkeerde criteria is geselecteerd, dat de contractuele voorwaarden niet goed zijn uitgewerkt, etc. Kortom, als een fase niet goed wordt doorlopen, dan kan dit grote invloed hebben op het resultaat dat in de volgende fasen wordt bereikt.

4.3.2 Centraal of decentraal

Een organisatie kan kiezen voor een centrale of decentrale inkooporganisatie. Beide vormen hebben hun voor- en nadelen. Naast deze twee vormen van inkooporganisaties, is er ook een tussenweg mogelijk in de vorm van een gecoördineerde inkoopafdeling.

4.3.2.1 Centrale inkoop

In een centrale inkooporganisatie wordt de tactische inkoopfunctie door een specifieke afdeling of functionaris uitgevoerd. Voor het specificeren van de goederen en diensten doet de afdeling Inkoop een beroep op de gebruikers om zodoende de behoeften van de gebruikers te inventariseren. Het selecteren en contracteren doet de afdeling Inkoop. Het standaardiseren van artikelpakketten is bij centrale inkoop goed realiseerbaar.

Voordelen: Schaalgrootte, betere onderhandelingspositie, eenduidig inkoopbeleid.

Nadelen: Besluitvorming vertraagt, hogere communicatiekosten, reactietijd verlengt, afhankelijkheid.

4.3.2.2 Decentrale inkoop

In een decentrale inkooporganisatie vindt de tactische en operationele inkoop door meerdere afdelingen plaats. Diverse afdelingen specificeren zelfstandig wat zij nodig hebben en gaan vervolgens zonder afstemming met andere afdelingen leveranciers selecteren en contracteren. Ook het bestellen en bewaken vindt bij de afdelingen zelf plaats. De strategische inkoop kan niet door elke afdeling afzonderlijk worden uitgevoerd en zal op één plaats neergelegd moeten worden.

Voordelen: Flexibel, geen hoge communicatiekosten, korte reactietijd.

Nadelen: Werk wordt dubbel gedaan, hogere bestelkosten, minder goede onderhandelingspositie.

4.3.2.3 Gecoördineerde inkoopafdeling

Een gecoördineerde inkoopafdeling is een vorm tussen een centrale inkooporganisatie en een decentrale inkooporganisatie. Deze inkoopafdeling is op diverse manieren door het bedrijf zelf in te vullen. De tactische inkoop ligt bij het hoofd Inkoop en de bestelfunctie vaak bij verschillende inkoopbevoegden. Het assortiment kan bepaald worden aan de hand van inkooppakketten. Voor elk inkooppakket is iemand hoofdverantwoordelijk. De leveranciersonderhandelingen worden door deze hoofdverantwoordelijke gedaan, samen met het hoofd Inkoop. De gecoördineerde inkoopafdeling heeft daarom de voordelen van centrale inkoop en decentrale inkoop.

Voordelen: Flexibel, inkoopkracht, schaalvoordeel.

Nadeel: Mogelijkheid tot terugval naar decentrale inkoop.

Hoofdstuk 5 Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie wat betreft het contractenbeheer en het inkoopproces binnen de directie Facilitair Bedrijf beschreven. Niet alleen de stappen van het inkoopproces maar ook een overzicht van de bestelde niet-medische disposables wordt behandeld.

5.1 Contractenbeheer

De eerste fase van het contracteringsproces, het sluiten, wordt gedaan door de afdeling Inkoop. De accountmanager van de afdeling Inkoop is verantwoordelijk voor het inkoopproces en de totstandkoming van de overeenkomst in overleg met de afdeling. Voor het definitief aangaan van verplichtingen geldt de bevoegdhedenregeling³¹ van het Erasmus MC.

De tweede fase van het contracteringsproces, het uitvoeren, betreft de afdelingsmanagers. In samenwerking met de leveranciers is het de taak van de afdelingsmanagers om de vastgelegde afspraken na te komen. Binnen de organisatie is het persoonsgebonden hoe een afdelingsmanager met het uitvoeren van een contract omgaat. Er staat niks wat contractenbeheer betreft in de taakomschrijving van de afdelingsmanagers dus hebben de afdelingsmanagers de vrije hand in hun handelen.

De derde en laatste fase van het contracteringsproces, het beëindigen, valt ook onder de verantwoording van de afdelingsmanager. Een afdelingsmanager moet zelf in de gaten houden wanneer een contract bijna afloopt en of het contract verlengd ofwel beëindigd moet worden. Ook dit is persoonsgebonden. Doordat er geen automatiseringssysteem wordt gebruikt om contracten te beheren, moeten de afdelingsmanagers zelf een bepaalde interesse tonen in contractenbeheer. Wanneer deze interesse niet aanwezig is, wordt een contract vaak stilzwijgend verlengd terwijl dit soms niet de eerste optie is.

De mate van centralisatie van het contractenbeheerproces is niet groot. Niet alle contracten worden door één persoon of één afdeling gesloten. Hierdoor is er geen centraal overzicht van alle contracten die worden gesloten en die gesloten zijn.

Doordat er decentralisatie binnen het contracteringsproces plaatsvindt, is enige vorm van standaardisatie aan te raden binnen de organisatie. De afdeling Inkoop heeft een handboek opgesteld met daarin de Inkoopvoorwaarden waaraan een contract moet voldoen. Op die manier worden er geen voor de organisatie ongedigde contracten gesloten door medewerkers.

Ondanks dat er enige mate van decentralisatie binnen het contracteringsproces plaatsvindt, is er binnen Erasmus MC geen contractenbeheerder of -coördinator. Bij de afdeling Inkoop is men nu bezig om contractgroepoverstijgende inzichten te verschaffen in de bestaande contracten. De taken van een contractenbeheerder liggen nu bij de afdelingsmanagers.

5.2 Europees aanbesteden

De verantwoordelijkheid van het Europese aanbestedingstraject³² binnen Erasmus MC ligt bij de afdeling Inkoop. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het naleven van de Europese richtlijn voor overheidsopdrachten. Het traject van Europees aanbesteden begint dan ook bij de accountmanager.

Een accountmanager van de afdeling Inkoop van het Erasmus MC analyseert aan de hand van de ontvangen jaarplannen, de jaarlijkse analyse van de financiële administratie en de afloop van huidige inkoopcontracten, welke inkopen van diensten en leveringen volgens de Europese richtlijnen voor overheidsopdrachten aanbesteed dient te worden. Als een opdracht niet Europees hoeft te worden aanbesteed, kan deze onderhands worden aanbesteed. De accountmanager stelt een werkgroep samen met daarin alle relevante betrokkenen. De Werkgroep Europese Aanbesteding stelt de wijze van aanbesteding vast. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen de openbare en niet-openbare wijze van aanbesteding.

Niet-openbare aanbesteding

De Werkgroep Europese Aanbesteding stelt een bestek op en maakt aan de hand daarvan een aankondiging. De accountmanager stelt de aankondiging van de aan te besteden opdracht op en verzendt deze naar het Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen. Op aanvraag van een potentiële opdrachtnemer verzendt de uitvoerende het bestek. De Werkgroep Europese Aanbesteding ontvangt de offertes en beoordeelt deze naar aanleiding van de opgestelde kwalificatiecriteria en gunningcriteria. Naar aanleiding van de score op basis van de gunningcriteria, gaat de gunning naar de best scorende leverancier. De accountmanager maakt de gunning bekend aan alle leveranciers die op de aanbesteding hebben gereageerd. Daarna stelt de accountmanager een (mantel)overeenkomst op met de leverancier die de gunning gekregen heeft en laat deze ondertekenen door de gemandateerde, meestal de Raad van Bestuur. De accountmanager controleert of de aanbesteding conform de aanbestedingsprocedure heeft plaatsgevonden en meldt vervolgens de gunning bij het Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen.

³¹ Zie Bijlage 2 – Bevoegdhedenregeling AZR

³² Zie Bijlage 10 – Europese aanbesteding binnen Erasmus MC

Openbare aanbesteding

De Werkgroep Europese Aanbesteding stelt een bestek op. De selectieleidraad bevat gewogen criteria op basis waarvan een leverancier wordt geselecteerd om mee te doen aan de offerte. De accountmanager stelt de aankondiging van de aan te besteden opdracht op en verzendt deze voor openbaarmaking in het Publicatieblad van de Europese Gemeenschap. Daarna wordt de selectieleidraad verstuurd naar alle leveranciers die zich hiervoor inschrijven.

De Werkgroep Europese Aanbesteding ontvangt de presentaties en beoordeelt deze volgens de criteria zoals opgesteld in de selectieleidraad waarna een aantal leveranciers geselecteerd worden. De accountmanager stuurt, naar aanleiding van de selectieronde, het bestek aan de geselecteerde leveranciers. De offertes van de geselecteerde leveranciers worden ontvangen door de Werkgroep Europese Aanbesteding waarna ze beoordeeld worden op de gunningcriteria. Naar aanleiding van de score op de gunningcriteria gaat de gunning naar de best scorende leverancier. Dit wordt bekendgemaakt aan alle leveranciers die op de aanbesteding hebben gereageerd.

De accountmanager stelt een (mantel)overeenkomst op met de leverancier die de gunning gekregen heeft en laat deze ondertekenen door de gemandateerde - meestal de Raad van Bestuur. Daarna wordt gecontroleerd of de aanbesteding conform de aanbestedingsprocedure heeft plaatsgevonden en wordt de gunning gemeld bij het Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen.

5.3 Inkoopproces

In maart 2005 heeft de afdeling Inkoop een nieuw Inkoop Handboek opgesteld. De inrichting van de inkoopfunctie is herzien aan de hand van de uitgangspunten van de randvoorwaarden die de Raad van Bestuur in 2004 heeft vastgesteld. Het Inkoop Handboek bevat procedures, regelingen, uitgangspunten³³ en formulieren voor iedereen die betrokken is bij de inkoopfunctie.

Bij inkopen moet gehandeld worden volgens de algemene inkoopvoorwaarden van het Erasmus MC. Er zijn nieuwe regels op dit gebied omdat door samengaan van faculteit en ziekenhuis de organisatie één rechtspersoon is geworden. De algemene inkoopvoorwaarden dienen ervoor de risico's voor de eigen organisatie te beperken en zoveel mogelijk neer te leggen bij de andere partij. De inkoopvoorwaarden moeten worden gebruikt bij overeenkomsten tussen het Erasmus MC en de verkopende partij. In de algemene inkoopvoorwaarden staat beschreven wat een leverancier moet bieden en wat zij van het Erasmus MC mogen verwachten. Door te handelen met de algemene inkoopvoorwaarden kunnen conflictsituaties worden voorkomen.

Het inkoopproces in Erasmus MC wordt onderscheiden in een vijftal verschillende inkoopstromen, te weten:

- Exploitatiegoederen
 - voorraad
 - niet-voorraad
 - spoedaanvragen
- Apotheekgoederen
- Diensten
- Verbouwingen
- Investerings

De enige inkoopstroom die voor dit onderzoek van belang is, is de inkoopstroom van de exploitatiegoederen. De niet-medische disposables vallen onder deze inkoopstroom. Exploitatieartikelen bestaan uit voorraadartikelen, niet-voorraadartikelen en spoedaanvragen. De voorraadartikelen zijn alle artikelen die allemaal in Verpli (geautomatiseerd bestelsysteem voor verpleegafdelingen) opgenomen zijn. De niet-voorraadartikelen bestaan uit assortimentsartikelen en uit niet-assortimentsartikelen. Deze laatste artikelen zijn niet in Verpli opgenomen. Spoedaanvragen³⁴ komen sporadisch voor en worden daarom niet uitgewerkt in dit hoofdstuk.

5.3.1 Aanvraag

Voordat er een artikel op een afdeling geleverd wordt, moet het eerst aangevraagd worden. De aanvraagprocedures van voorraad- en niet-voorraadartikelen verschilt zodanig van elkaar dat ze apart behandeld worden.

5.3.1.1 Voorraadartikelen

Het inkopen begint met de behoeftestelling van voorraadartikelen³⁵ door een medewerker binnen Erasmus MC. Medewerkers signaleren de behoefte aan een aantal en soort voorraadartikel. Nadat deze behoeftestelling is geconstateerd, kijkt men of de medewerker met de behoeftestelling bestelbevoegd is. Als de betrokkene niet bevoegd is tot het bestellen van voorraadartikelen dient hij/zij de aanvraag te deponeren bij een collega die wel bevoegdheid tot bestellen heeft.

³³ Zie Bijlage 11 – Uitgangspunten voor gezamenlijk inkopen binnen Erasmus MC

³⁴ Voor meer informatie zie bijlage 12 - Spoedaanvragen

³⁵ Zie bijlage 13 – Aanvragen voorraadartikelen

Automatische bevoorrading

Het in te kopen artikel moet beoordeeld worden. Kan het voorraadartikel via de automatische bevoorrading ingekocht worden, dan moeten er badges opgehangen worden van het artikel, de badges worden gescand en ingelezen waarna het artikel automatisch besteld en bevoorraad wordt.

Geen automatische bevoorrading

Als het voorraadartikel niet via automatische bevoorrading besteld kan worden, dan moet er een magazijnaanvraagbon ingevuld worden. De medewerker van het Erasmus MC vult deze bon volledig in, autoriseert de bestelaanvraag en verstuurt deze via de interne post aan afdeling BIL (Bestel en Informatiepunt Logistiek). De aanvraag zou door een medewerker van BIL moeten worden beoordeeld op bestelbevoegdheid van de betreffende medewerker maar dat is nu helaas niet het geval. Er wordt gekeken of er een handtekening op de aanvraag staat maar niet of die handtekening van een bestelbevoegde is. Dit punt wordt intern besproken om verbeterd te worden. Als de aanvraag niet volledig is, wordt de aanvrager opgebeld of wordt de aanvraag teruggestuurd.

Nadat de aanvraag is gecheckt en goedgekeurd, vindt archivering en invoer van de aanvraag van voorraadartikelen plaats; de medewerker van de afdeling BIL ontvangt de magazijnaanvraagbon en geeft via een stempel een doorlopende nummering aan.

Hierna komen de twee schema's weer samen; de picklijsten worden uitgeprint in het distributiecentrum waarna de artikelen op de picklijsten voor distributie gereed worden gemaakt. De betrokkene in het centrale magazijn in Barendrecht zet de voorraadartikelen gereed voor distributie op basis van de picklijsten en geeft de voorraadartikelen af aan de medewerker van de distributie (dit is een vaste ingehuurde chauffeur van een transportorganisatie). Voor deze overdracht paraferen beide medewerkers de magazijnafgiftebon. Een kopie van de magazijnafgiftebon wordt gearhiveerd door de magazijnmedewerker, de originele bon neemt de medewerker van de distributieafdeling in ontvangst. Hierna volgt de distributie van de artikelen. De medewerker van de expeditieafdeling distribueert de artikelen naar de afdeling. Op de afdeling zou de magazijnafgiftebon eveneens voor ontvangst ondertekend moeten worden. Dat gebeurt nu nog niet maar is wel een intern verbeterpunt. De medewerker van de expeditieafdeling en van de afdeling archiveert de magazijnafgiftebon.

5.3.1.2 Niet-voorraadartikelen

Niet-voorraadartikelen³⁶ zijn artikelen die niet automatisch besteld worden. Het inkopen begint met de behoeftestelling van voorraadartikelen door een medewerker binnen Erasmus MC. Medewerkers signaleren de behoefte aan een aantal en soort voorraadartikel.

Allereerst wordt het artikeltype beoordeeld. Degene die wil bestellen beoordeelt of er sprake is van een assortimentsartikel.

Assortimentsartikelen

Als het in te kopen artikel een assortimentsartikel is, dan kan de aanvraag ingevuld worden. De aanvraag wordt daarna automatisch beoordeeld (wel of geen een assortimentsartikel). De toegangsbeveiliging zorgt ervoor dat alleen bevoegde medewerkers assortimentsartikelen kunnen aanvragen. Een invoercontrole op de velden van het aanvraagformulier zorgt voor het niet verzenden van niet volledig ingevulde aanvraagformulieren.

Geen assortimentsartikelen

De uitvoerende beoordeelt of er sprake is van een assortimentsartikel. Indien het artikel valt onder een artikelgroep wat het Erasmus MC-assortiment kent, dan is de aanvrager gebonden aan dit assortiment. Indien het artikel niet valt onder het Erasmus MC-assortiment dan kan de aanvrager tot bestelling overgaan, tenzij de orderprijs van een 1-malige of raamovereenkomst hoger is dan € 20.000,=. Indien het bedrag hoger is dan € 20.000,= dan is het verplicht de accountmanager van de afdeling inkoop in te schakelen. Er is voor dit systeem gekozen om veel klein werk uit handen te nemen van de inkopers, die veel tijd nodig hebben voor de grote projecten die spelen binnen de organisatie.

5.3.2 Verwerken aanvraag en bestellen artikelen

Na het aanvragen van zowel voorraad- als niet voorraadartikelen kan de aanvraag bewerkt worden en kunnen de artikelen besteld worden³⁷.

Assortimentsartikelen

Allereerst de assortimentsartikelen. Nadat de aanvraag van het assortimentsartikel is gecontroleerd, wordt de statuscode in Verpli veranderd. Als dit gebeurd is kan de aanvraag verwerkt worden tot een inkooporder. De betrokkene ziet aan de hand van een overzicht in Verpli welke exploitatiegoederen bij welke leveranciers ingekocht moeten worden.

³⁶ Zie bijlage 14 – Aanvragen niet-voorraadartikelen

³⁷ Zie bijlage 15 – Bestellen artikelen

Niet-assortimentsartikelen

Bij niet-assortimentsartikelen gaat het anders. Nadat de aanvraag is goedgekeurd, wordt deze geregistreerd in een Excel-sheet. Het artikel wordt in overeenstemming met de interne richtlijnen beoordeeld; men kijkt of er sprake is van een steriel of niet-steriel artikel³⁸.

Hier komen de assortiments- en niet assortimentsartikelen weer bij elkaar in het schema³⁹. De aanvraag wordt bij BIL verwerkt tot een inkooporder. De betrokkene genereert via Verpli dagelijks een overzicht van alle aanvragen. Aan de hand van dit overzicht kan men zien welke exploitatiegoederen bij welke leverancier ingekocht moeten worden.

Bij BIL wordt bepaald of het orderbedrag, inclusief BTW, groter is dan € 2000,-. Mocht dit het geval zijn dan wordt de aanvraag geprint en ondertekend door de betrokkene bij BIL. Aanvragen met een omvang kleiner dan € 2000,- worden automatisch goedgekeurd.

Als de order is geautoriseerd dan worden de exploitatiegoederen besteld via elektronische fax of de post. Er wordt gebruik gemaakt van standaardinkooporders waaruit is te herleiden dat de leverancier contact op dient te nemen indien niet aan de leveringsvoorwaarden kan worden voldaan. Bij het afzeggen van een opdracht door de leverancier, vraagt de betrokken medewerker bij BIL om een schriftelijke bevestiging van de opdrachtannulering. Een print van de bestelbon wordt daarna gearhiveerd.

Nadat de bestelling is gedaan wordt door een medewerker van BIL gecontroleerd of de levertijd wel conform de afspraak is. Aan de hand van de overzichten uit Verpli met vermelding van overschrijdingen van de levertermijn reclameert de betrokkene bij de leverancier en maakt een notitie die wordt gearhiveerd.

5.3.3 Goederenontvangst en distributie

De exploitatiegoederen worden ontvangen⁴⁰ in het distributiecentrum in Barendrecht. De betrokkene in het distributiecentrum ontvangt de goederen en telt het aantal colli. Na beoordeling of er geen sprake is van defecte goederen, worden de goederen geaccepteerd en parafeert de betrokkene het aantal colli op de pakbon af. Een kopie van de pakbon wordt meegegeven aan de distributeur. Daarna controleert de betrokkene in het distributiecentrum de goederen op kwaliteit en kwantiteit⁴¹ en noteert zijn bevindingen op de pakbon.

Voorraadartikel

Als het ontvangen artikel een voorraadartikel is, dan wordt het opgeslagen in het distributiecentrum. De betrokkene van het distributiecentrum, niet degene die de goederen heeft ontvangen, slaat de ontvangen goederen op in het magazijn op de daarvoor aangegeven plaats.

Geen voorraadartikel

Op basis van uitgedraaide picklijsten, worden de niet-voorraadartikelen door de betrokken medewerker van het distributiecentrum gereed gezet voor distributie. Volgens interne richtlijnen neemt een medewerker van het distributiecentrum de goederen uit het magazijn in Barendrecht en distribueert de goederen naar het Centraal Magazijn. De betrokken medewerker van het Centraal Magazijn verzendt de goederen aan de afdeling die de goederen heeft aangevraagd. Op ieder overdrachtsmoment van de goederen dient voor ontvangst de geleidebon geparafeerd te worden. Dit is momenteel nog niet het geval maar intern is dit een verbeterpunt voor de toekomst.

5.4 Disposables

In Erasmus MC is een tweedeling te ontdekken wat betreft het inkopen van artikelen in de organisatie. Het is zo dat de faculteit en het ziekenhuis (Erasmus MC–Sophia, Erasmus MC–Daniel den Hoed en Erasmus MC–Hoofdgebouw) ieder een eigen budget heeft en uit verschillende portefeuilles overheidsgeld krijgt. Daarom is de geldstroom in de organisatie ook gescheiden. Het inkoopproces van de faculteit en het ziekenhuis loopt tevens gescheiden. In de bijlagen⁴² is een overzicht te zien van de niet-medische disposables die binnen het ziekenhuis en de faculteit besteld zijn in 2004⁴³.

³⁸ Zie bijlage 16 – Bestellen steriele en niet-steriele artikelen

³⁹ Zie bijlage 15 – Bestellen artikelen

⁴⁰ Zie bijlage 17 – Ontvangen artikelen

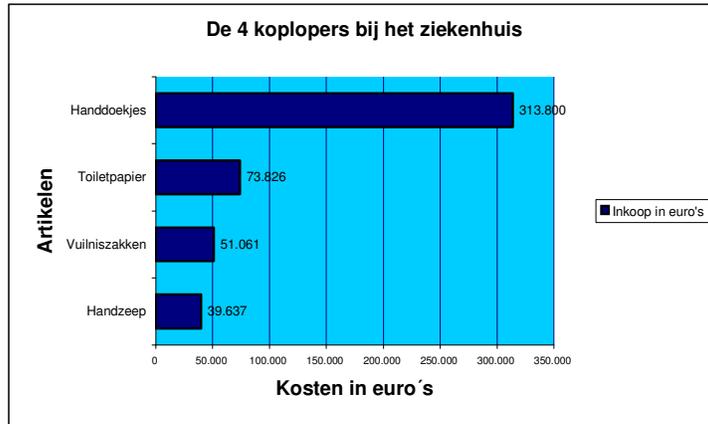
⁴¹ Zie bijlage 18 – Controle kwaliteit en kwantiteit

⁴² Zie bijlage 19 – Niet-medische disposables ziekenhuis en bijlage 20 – Niet-medische disposables faculteit

⁴³ Bron: Afdeling Planning en Control Erasmus MC

5.4.1 Assortiment

In het ziekenhuis worden totaal 17 verschillende disposables besteld, welke op de kostenplaats van Schoonmaak terecht komen⁴⁴. De artikelen die het grootste deel van de kosten bepalen worden weergegeven in figuur 7.

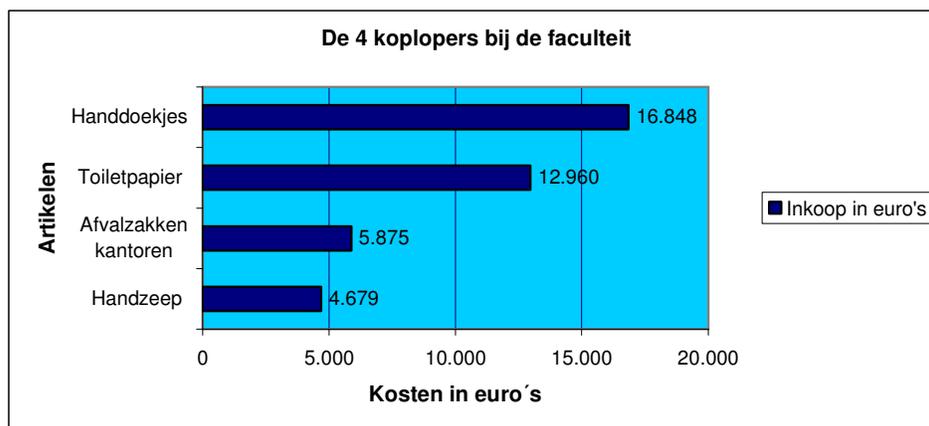


Figuur 7 - Koplopers ziekenhuis

Deze artikelen beslaan 88% van de kosten die worden uitgegeven aan alle disposables in het ziekenhuis. De 80/20 regel komt in dit opzicht goed uit de verf want de artikelen beslaan 22% van het totaal aantal artikelen. Zoals te zien is, steken de handdoekjes er met kop en schouder bovenuit. De handdoekjes beslaan maar liefst 58% van het totaal. In het ziekenhuis gebruikt men handdoekjes met drie lagen, zodat de patiënten het gevoel hebben de beste kwaliteit te krijgen. Het toiletpapier dat de handdoekjes opvolgt, beslaat slechts 13% van de totale kosten. Ook het toiletpapier dat in het ziekenhuis gebruikt wordt, bestaat uit meerdere lagen om een goede kwaliteit te representeren.

In de faculteit worden een negental niet-medische disposables besteld⁴⁵. De vier artikelen die worden weergegeven in figuur 8 beslaan 69% van de totale kosten van niet-medische disposables.

In de faculteit kosten de handdoekjes, net als in het ziekenhuis, ook het meeste geld. 33% van het totaalbedrag dat wordt uitgegeven aan niet-medische disposables gaat naar de handdoekjes. In de faculteit worden handdoekjes met één laag gebruikt. Hier heeft men voor gekozen omdat handdoekjes met meerdere lagen getuigen van een betere kwaliteit waardoor de gebruikers, in de faculteit zijn dat voornamelijk studenten, deze regelmatig meenamen. Sinds men handdoekjes met één laag gebruikt komt dit niet meer voor. Het toiletpapier neemt ongeveer 25% van de totale kosten in beslag. Daarmee volgt het de handdoekjes redelijk dicht op. Het toiletpapier dat in de faculteit gebruikt wordt is, net als de handdoekjes, ook maar één laag dik. Dit is wederom ter voorkoming van het meenemen van toiletrollen. De handdoekjes en het toiletpapier beslaan samen 58% van de totale kosten en vormen 22% van alle niet-medische disposables.

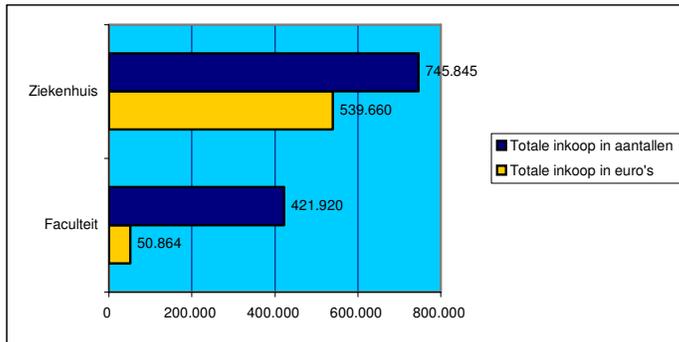


Figuur 8 – Koplopers faculteit

⁴⁴ Zie bijlage 19 – Niet-medische disposables ziekenhuis

⁴⁵ Zie bijlage 20 – Niet-medische disposables faculteit

Om een goed beeld te krijgen van de kosten versus de bestelde artikelen in het ziekenhuis en de faculteit zijn in figuur 9 de totale kosten van niet-medische disposables afgezet tegen het totaal aantal bestelde artikelen in zowel het ziekenhuis als de faculteit. Wat zeer opvallend is, is dat men in de faculteit de kosten veel lager weet te houden dan in het ziekenhuis. Het ziekenhuis bestelt bijna twee keer zoveel artikelen dan de faculteit maar is bijna elf keer zoveel geld kwijt aan de disposables.

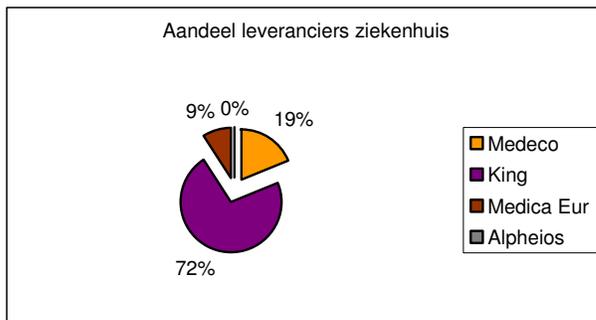


Figuur 9 – Kosten versus artikelen ziekenhuis en faculteit

5.4.2 Leveranciers

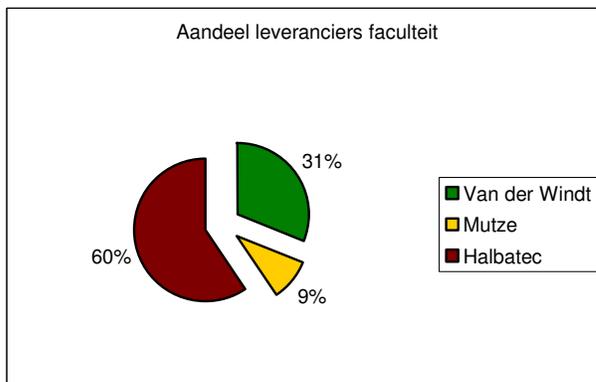
Doordat de inkoopprocessen van het ziekenhuis en de faculteit los van elkaar lopen, koopt men ook in bij verschillende leveranciers. Om een goed beeld te krijgen van de leveranciers waar ingekocht wordt, zijn de diagrammen in figuur 10 en 11 gemaakt.

In het ziekenhuis wordt gebruik gemaakt van een viertal leveranciers, te zien in figuur 10. Degene met het grootste aandeel is King. Dit is te verklaren doordat King handdoekjes levert en de handdoekjes vormen het grootste deel van de totale kosten die besteed worden aan disposables. Na King heeft Medeco het grootste aandeel, hoewel het maar 19% is wat sterk afsteekt tegen de 72% van King.



Figuur 10 – Leveranciers ziekenhuis

In de faculteit maakt men gebruik van drie leveranciers, te zien in figuur 11. Halbatec is hier koploper met 60%. Halbatec levert handdoekjes, toiletpapier en handdoekrollen waardoor meteen duidelijk is waarom deze leverancier het grootste aandeel heeft. De handdoekjes beslaan het grootste gedeelte van de kosten voor de bestelde artikelen dus is het logisch dat deze leverancier de grootste is binnen de faculteit.



Figuur 11 – Leveranciers faculteit

Hoofdstuk 6 Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie voor de directie Facilitair Bedrijf geschetst met betrekking tot kostenreductie. De eisen en wensen wat betreft contractenbeheer komen aan bod, evenals de eisen en wensen voor disposables.

6.1 Contractenbeheer

Op dit moment vindt er nauwelijks contractenbeheer plaats binnen de directie Facilitair Bedrijf (FB). De afdelingsmanagers moeten zelf contractenbeheer toepassen maar er staat niks in de taakomschrijving wat betreft contractenbeheer. Er is een behoefte aan het optimaal benutten van contracten doordat geld een grote rol speelt binnen Erasmus MC. Er moet een vorm van contractenbeheer komen waardoor lopende en toekomstige contracten, op een voor de organisatie zo gunstig mogelijke wijze, kunnen worden benut. Binnen die vorm van contractenbeheer moeten de lopende contracten niet stilzwijgend verlengt kunnen worden zonder dat daar toestemming voor is gegeven. De lopende contracten moeten ingedeeld kunnen worden in contractsoort en -type. Hierdoor wordt het voor het sluiten van toekomstige contracten makkelijk om te kijken of er al een soortgelijk contract is gesloten en of er mogelijkheid is tot bundeling. Hierdoor ontstaat een vorm van centralisatie die ook nodig is in de gewenste situatie.

Het uitgangspunt van de gewenste situatie is dat de afdelingsmanagers met behulp van een contractenbeheersysteem de contracten optimaal benutten. Door standaardisatie binnen het contractenbeheer in te voeren kan men er moeiteloos mee werken en is het niet persoonsgebonden.

6.2 Disposables

Sinds 2002 zijn AZR en de Medische Faculteit gefuseerd. Stukje bij beetje vallen alle stukjes samen en vormt Erasmus MC één organisatie. De jaren voordat Erasmus MC bestond, vormden AZR en de Medische Faculteit twee van elkaar losstaande organisaties. Dat is nu nog steeds te zien op bepaalde vlakken, zoals het inkoopproces, de financiën etc. Door de fusie in de hele organisatie door te voeren, moet het inkopen centraal gebeuren, door middel van standaardisatie. De inkoopstroom binnen de faculteit nu nog staat geheel los van het ziekenhuis waardoor er geen overzicht is wat betreft de bestelde artikelen.

6.2.1 Assortiment

De artikelen die door het ziekenhuis en de faculteit besteld worden en die op de kostenplaats Schoonmaak terechtkomen, moeten gestandaardiseerd en geminimaliseerd worden. Er moet een overzicht opgesteld worden waarin te vinden is wat er gebruikt wordt in de faculteit en in het ziekenhuis. Naar aanleiding van dit overzicht kan bepaald worden welke artikelen waarvoor gebruikt worden en wat eventueel gebundeld of uit het assortiment geschrapt kan worden. Eind 2005 wil men de niet-medische disposables Europees aanbesteden en daarvoor moet bepaald worden welke disposables ingekocht moeten worden aan de hand van een programma van eisen.

6.2.2 Leveranciers

Het aantal leveranciers moet geminimaliseerd worden. Op dit moment worden artikelen van dezelfde soort door de faculteit en het ziekenhuis bij verschillende leveranciers ingekocht. Dit moet zo mogelijk gebundeld worden zodat men bij één leverancier in de behoefte van de faculteit en het ziekenhuis kan voorzien. Dit zorgt voor prijsvoordeel en het is overzichtelijker.

Hoofdstuk 7 Resultaten onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. De toekomstige organisatie van het contractenbeheer wordt beschreven, evenals een mogelijke reductie van de bestelde disposables. Daarnaast komen een aantal belangrijke knelpunten aan bod die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen.

7.1 Contractenbeheer

De mate van contractenbeheer binnen de directie Facilitair Bedrijf (FB) is minimaal. Contractenbeheer valt onder de functie van de afdelingsmanager maar is niet in de functieomschrijving opgenomen. Dit heeft tot gevolg dat contractenbeheer persoonsgebonden is. Binnen de directie FB wil men meer inspelen op contractenbeheer omdat een optimale vorm ervan positief bijdraagt aan de organisatie. Het kan kostenbesparing opleveren en zorgt voor een efficiënt begin van het inkoopproces.

Het verbeteren van contractenbeheer binnen de directie FB begint bij het gebruik maken van de contractenmodule binnen Planon. Planon is een Facility Proces Management Systeem (FPMS)⁴⁶. Binnen dit FPMS staat niet het vastleggen van gegevens centraal, maar ligt de nadruk op het integraal managen van de verschillende werkelijke processen. In de contractenmodule van Planon worden alle contracten die met een externe partij zijn aangegaan opgenomen. Het is ook mogelijk om interne contracten op te nemen. Tevens kunnen Service Level Agreements met afdelingen en/of clusters worden opgenomen.

Er is nog niet besloten van welke mogelijkheden binnen de contractenmodule gebruik gemaakt gaat worden. Op dit moment worden de contracten nog in Planon ingevoerd. Pas als die fase helemaal is afgerond kan gekeken worden naar de mogelijkheden binnen de contractenmodule die van toepassing zijn voor de directie FB.

Afgezien van deze vorm van optimalisering van contractenbeheer is men binnen de directie FB niet bezig met het vormen van een overkoepelende, actieve contractenbeheerder. Toch wordt een contractenbeheerder en -coördinator aangeraden binnen een organisatie. Deze personen zorgen er voor dat er wordt voldaan aan de eisen die contractenbeheer met zich mee brengt en hebben zicht op de contractgroepoverstijgende activiteiten. Als de contracten geheel in de contractenmodule zijn ingevoerd, stelt men binnen de directie FB een assistent-controller aan als beheerder van de contractenmodule van Planon. Deze persoon beheert de contracten alleen en heeft inzicht in de contracten die gesloten zijn. De assistent controller vraagt elke maand een overzicht van aflopende contracten op in Planon. Daarna wordt aan de desbetreffende afdelingsmanager doorgegeven dat een contract binnenkort afloopt en dat er actie moet worden ondernomen. Dit kan alleen de afdelingsmanager doen, de assistent-controller heeft een passieve rol in het geheel.

7.2 Disposables

Er is geen centraal overzicht van de niet-medische disposables die besteld worden voor de faculteit en voor het ziekenhuis. Dit komt doordat vóór de fusie en totstandkoming van Erasmus MC, de faculteit en het ziekenhuis los van elkaar functioneerden. Het is een moeizaam proces om deze twee organisaties te integreren wat betreft het inkoopproces. Op dit moment lopen de inkoopprocessen van het ziekenhuis en de faculteit nog steeds afzonderlijk van elkaar waardoor er geen centraal overzicht is van de bestelde artikelen. Dit betekent dat het ziekenhuis en de faculteit apart bestellen en dus geen rekening houden met de benodigdheden van de ander. Dat leidt ertoe dat de bestelde disposables totaal niet gestroomlijnd zijn tussen de twee bedrijfsdelen. De niet-medische disposables die besteld worden door faculteit en ziekenhuis bestaan voor een groot deel uit dezelfde artikelen. Er is een mogelijkheid tot het bundelen van artikelen en tot het reduceren van het aantal leveranciers want ook het inkopen zelf gebeurt gescheiden van elkaar.

⁴⁶ Bron: www.planon-fm.com

7.2.1 Assortiment

Uit het onderzoek is gebleken dat de handdoekjes de grootste uitgavenpost zijn wat betreft niet-medische disposables. Dit geldt voor zowel het ziekenhuis als de faculteit. Vooral in het ziekenhuis laten de handdoekjes de rest van de disposables ver achter zich.

De plastic zakken die besteld worden in ziekenhuis en faculteit beslaan een assortiment van verscheidenheid. Niet alleen worden er plastic zakken met verschillende afmetingen besteld, ook qua kleur zit er verschil in de plastic zakken.

Ziekenhuis

De afvalzakken nemen niet zozeer een groot gedeelte van de kosten voor zich maar zijn er voornamelijk in veel verschillende afmetingen⁴⁷. In het ziekenhuis worden acht soorten afvalzakken gebruikt, zie figuur 12.

Artikelomschrijving	Artikelnummer
Smet-zakken (geel 71x105)	700110
Waszakken (wit 58x100)	700111
Afvalzakjes kantoren (zwart 50x55)	700112
Toiletzakjes (wit 29x68)	700113
Vuilniszakken – werkwagens (blauw 70x110)	700114
Grote afvalzakken kantoren (blauw 60x65)	700115
Afvalzakken (transparant 28x46)	700116
Plastic zak (grijs 60x75)	700218

Figuur 12 – Afvalzakken ziekenhuis

Smet-zakken worden alleen in het ziekenhuis gebruikt wanneer er een besmettelijk artikel weggegooid moet worden. Deze zakken zijn geel van kleur omdat dit de afgesproken kleur is van besmetting. Ondanks dat deze zakken niet vaak gebruikt worden, zijn ze wel noodzakelijk. De waszakken worden ook weinig gebruikt maar zijn, net als de smetzakken, kleurafhankelijk. De zwarte afvalzakjes die in kantoorruimtes worden gebruikt, worden veel gebruikt want in elke kantoorruimte staat een kleine afvalbak waar deze zakjes in horen. De toiletzakjes worden alleen gebruikt in de toiletten, voor bijvoorbeeld het wegwerpen van handdoekjes of damesverband. De zakken die op de werkwagens gebruikt worden zijn met opzet blauw, wat afval representeert, en zijn extra dik zodat ze niet snel scheuren. De grote afvalzakken die gebruikt worden in kantoorruimtes zijn voor de grotere afvalbakken. Bijna elke kantoorruimte heeft er daar één van staan. De transparante afvalzakken worden nauwelijks gebruikt maar zijn speciaal voor een bepaalde afvalbak. Deze bakken worden op dit moment vervangen dus deze zakken komen te vervallen. Artikel 700218 is waarschijnlijk eens verkeerd besteld want die wordt door geen enkel schoonmaakbedrijf gebruikt. Dit artikel kan dus geschrapt worden.

De rest van de artikelen wordt maar in één afmeting besteld. Al deze artikelen worden tot op heden gebruikt door de schoonmaakbedrijven en kunnen dus niet van de lijst gehaald worden.

7.2.1.1 Faculteit

Niet alleen in het ziekenhuis maar ook in de faculteit wordt gebruik gemaakt van verschillende soorten afvalzakken, te zien in figuur 13.

Toiletzakken (wit 29x68)
Afvalzakken kantoren (blauw 63x70)
Zakken werkwagens (blauw 70x110)
Afvalzakken lokalen en restaurant (blauw 80x110)

Figuur 13 – Afvalzakken faculteit

De toiletzakjes worden in de toiletten opgehangen en zijn wit doordat men op die manier niet kan zien welke artikelen in het zakje zijn gegooid. De afvalzakken die in de kantoorruimten worden gehangen zijn grote blauwe zakken, aangezien er alleen grote afvalbakken in de kantoorruimten van de faculteit staan. Aan de werkwagens hangen dikke blauwe zakken, om te voorkomen dat deze zakken snel scheuren is het van belang dat de zakken extra dik zijn. De afvalzakken die in lokalen en restaurantgedeelten worden gebruikt zijn ook extra dik zodat er geen glas doorheen kan komen.

⁴⁷ Zie bijlage 19 – Niet-medische disposables ziekenhuis en bijlage 20 – Niet-medische disposables faculteit

Niet alleen afvalzakken, ook verschillende afmetingen van handdoeken worden in de faculteit gebruikt, zie figuur 14. De 1-laags handdoekjes worden gebruikt in toiletten. De netversterkte handdoekrollen zijn speciale handdoekrollen die gebruikt worden in de snijzalen van de faculteit. Vroeger werden daar katoenen handdoekrollen voor gebruikt omdat de handdoeken zeer sterk moeten zijn om bloed en dergelijke van de handen af te kunnen vegen. Het nadeel van die handdoekrollen is dat het lang duurt voordat een gehele rol opgebruikt is en dan gaat het gebruikte gedeelte van de rol, wat opgeslagen wordt in de dispenser, stinken naar rottend bloed. Om dit op te lossen heeft men gekozen voor netversterkte handdoekrollen. Dit zijn afscheurbare rollen met een zeer hoge kwaliteit handdoek die erg sterk van structuur is zodat het noodzakelijke van de katoenrollen wordt gehandhaafd terwijl deze rollen wel afscheurbaar zijn. De netversterkte rollen zijn zeer prijzig⁴⁸ maar worden in kleine getale afgenomen.

handdoekjes 1-laags
netversterkte handdoekrol
handdoekrol

Figuur 14 – Handdoeken faculteit

De gewone handdoekrol wordt in de overige collegezalen en lokalen gebruikt. In de faculteit worden veel onderzoeken gedaan waarbij vaak de handen gewassen moeten worden. Met uitzondering van de snijzalen hebben deze lokalen geen minimale kwaliteit handdoekrol nodig.

Afgezien van de handdoeken en de afvalzakken worden de niet-medische disposables die in de faculteit besteld worden maar in één soort besteld.

7.2.2 Leveranciers

De niet-medische disposables die door het ziekenhuis en de faculteit ingekocht worden, worden bij zeven leveranciers besteld. De faculteit besteld bij drie verschillende leveranciers, het ziekenhuis bij vier verschillende. Door deze spreiding heeft niet één leverancier de alleenheerschappij over de disposables. Doordat Erasmus MC een zeer grote organisatie is, is het cruciaal of men besluit bij één leverancier in te kopen of niet. Bij geen Europese aanbesteding is spreiding van de kansen gewenst.

7.3 Knelpunten

Tijdens het verzamelen van informatie hebben zich een aantal knelpunten voorgedaan. Zoals eerder is beschreven is Erasmus MC pas sinds 2002 een feit. Hierdoor lopen veel informatie- en geldstromen apart van elkaar, vooral tussen faculteit en ziekenhuis. De informatie die nodig is voor dit onderzoek betreft vooral financiële bestanden en dumpbestanden van bestelsystemen. Doordat de financiële stroom en het inkoopproces van ziekenhuis en faculteit gescheiden verlopen, is er niet één punt waar men terecht kan voor alle benodigde informatie. In het ziekenhuis verloopt het gehele operationele inkoopproces geautomatiseerd: men besteld via een computerprogramma waarna de bestelling naar de desbetreffende afdeling gaat, dit is de afdeling BIL (Bestel- en Informatiepunt Logistiek) voor bijvoorbeeld voorraadartikelen. Als de bestelling is afgeleverd en betaald, gaan de facturen automatisch via een computerprogramma naar de afdeling Planning & Control. Bij de afdeling BIL kan men dus gegevens opvragen van de bestelde artikelen en bij Planning & Control kan men informatie opvragen over financiën en betalingen. Beide gegeven moeten overeenkomen doordat de facturen een bestelling weergeven. Dit is niet altijd het geval wat een flink verschil in kosten kan opleveren. In het geval van dit onderzoek bleek het verschil tussen het overzicht van BIL en Planning & Control een slordige € 500.000 te zijn. Na lang zoeken was de fout gevonden waarna een deel van de verdwenen kosten was teruggevonden. Ook de indeling van de kostenplaatsen zijn zeer onduidelijk waardoor een tweede verschil in kosten tussen BIL en Planning & Control was ontdekt. De handdoekjes die in het ziekenhuis besteld worden komen namelijk op de kostensoort Textiel, terwijl ze op de kostenplaats Schoonmaak worden geboekt. Dit betrof een bedrag van ongeveer € 300.000.

In de faculteit is het operationele inkoopproces niet geautomatiseerd. Het Hoofd Huishoudelijke Dienst houdt zelf bij welke artikelen ingekocht moeten worden en maakt een bon voor deze artikelen. Deze bon wordt gefaxt naar de leverancier waarna de artikelen afgeleverd worden bij de faculteit. Zodra de artikelen betaald zijn en er een factuur van is ontvangen, wordt deze factuur naar de manager Hotelservices gestuurd, waaronder de afdeling Schoonmaak valt. Het Hoofd Huishoudelijke Dienst houdt zelf een kopie van de bestelbon en de factuur. Om gegevens op te vragen moet er dus gezocht worden in mappen met kopieën en kan men niet in één geautomatiseerd bestand alle bestelde en betaalde artikelen van 2004 opvragen. Hierdoor ontstaat een zoektocht naar de benodigde gegevens wat veel tijd in beslag neemt omdat opsommingen handmatig opgeteld moeten worden.

⁴⁸ Zie bijlage 20 – Niet-medische disposables faculteit

Hoofdstuk 8 Conclusies

In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven naar aanleiding van een onderzoek naar kostenbesparing binnen de directie Facilitair Bedrijf. Eerst zullen de conclusies ten aanzien van contractenbeheer worden behandeld. Vervolgens worden de conclusies van de niet-medische disposables weergegeven waarna er overige bevindingen worden beschreven.

8.1 Contractenbeheer

Contractenbeheer is binnen directie Facilitair Bedrijf (FB) op het moment een geliefd onderwerp. In voorgaande jaren werd er niet noemenswaardig aan contractenbeheer gedaan maar men ziet er nu het nut van in. Tot op heden is er geen gecentraliseerde vorm van contractenbeheer in gebruik en ligt die verantwoordelijkheid bij de afdelingsmanager, zonder dat er regels aan verbonden zijn. Dit betekent dat contractenbeheer persoonsafhankelijk is waardoor men niet optimaal gebruik kan maken van contracten. Hier wil men verandering in brengen door contractenbeheer te centraliseren en overzichtelijker te maken. Door middel van een automatiseringsprogramma wil men contractenbeheer persoonsafhankelijk maken zodat er geen problemen komen wanneer een afdelingsmanager wordt vervangen. De afdelingen binnen de directie FB maken gebruik van het Facility Proces Management System Planon welke een contractenmodule heeft. Deze module wordt nu geactiveerd en de contracten worden ingevoerd om in de nabije toekomst meer gebruik te gaan maken van deze vorm van contractenbeheer. Welke mogelijkheden van de contractenmodule worden gebruikt is nog niet bepaald maar het is de bedoeling dat in de toekomst de afdelingsmanagers met behulp van Planon de contracten kunnen beheren.

Er komt geen contractenbeheerder en/of -coördinator binnen de directie FB. De enige beheerder die wordt aangesteld is de assistent controller die de contractenmodule van Planon beheert. Deze persoon wordt binnen de directie FB ook contractenbeheerder genoemd maar heeft geen bevoegdheden om contracten te muteren. De assistent controller gaat de functie van "contractenbeheerder" uitvoeren en heeft als functie het signaleren van aflopende contracten of contracten die gemuteerd moeten worden. Dit wordt doorgegeven aan de afdelingsmanager van de betreffende afdeling, welke actie moet ondernemen. Binnen de afdeling Inkoop is men wel bezig om voor de gehele organisatie een contractencoördinator aan te stellen. Dit proces staat echter nog aan het beginpunt.

8.2 Disposables

Er is onderzoek gedaan naar het standaardiseren van het assortiment van de niet-medische disposables. Naar aanleiding daarvan wordt onderstaande conclusie uiteengezet. Ook de bevindingen wat betreft de leveranciers worden beschreven.

8.2.1 Assortiment

De wildgroei van de niet-medische disposables die in het ziekenhuis en de faculteit besteld worden is beperkt. In het ziekenhuis worden alleen van de afvalzakken meerdere afmetingen besteld, in de faculteit betreft dit de afvalzakken en de handdoeken. De afvalzakken die besteld worden, worden nagenoeg allemaal gebruikt, op een enkele afvalzak binnen het ziekenhuis na. Door de kleurgebondenheid is het moeilijk om afvalzakken te bundelen doordat al snel een zak die weinig gebruikt wordt een zak is voor een speciale gelegenheid met een bijzondere kleur. Toch is gebleken dat in de faculteit en het ziekenhuis dezelfde soorten afvalzakken worden gebruikt. Hier bestaat een mogelijkheid tot bundeling van artikelen. Een aantal afvalzakken heeft nagenoeg dezelfde afmetingen en kunnen ook gebundeld worden.

De artikelen die per jaar het meeste geld kosten zijn in de faculteit en in het ziekenhuis de handdoekjes. In het ziekenhuis worden de handdoekjes ver gevolgd door het toiletpapier terwijl in de faculteit het verschil tussen de handdoekjes en het toiletpapier beduidend kleiner is. Wellicht heeft dit te maken met het verschil in de kwaliteit van de handdoekjes en het toiletpapier tussen ziekenhuis en faculteit. In het ziekenhuis worden handdoekjes met drie lagen en toiletpapier met twee lagen gebruikt, terwijl in de faculteit de handdoekjes en het toiletpapier uit één laag bestaan. Een mogelijkheid is hier om de handdoekjes in het ziekenhuis in kwaliteit te verlagen.

8.2.2 Leveranciers

Het ziekenhuis en de faculteit doen samen inkopen bij zeven leveranciers. Doordat van oudsher de faculteit en het ziekenhuis individuele organisaties zijn, loopt het inkoopproces nog steeds gescheiden. Totdat de gehele reorganisatie een feit is zal dit proces apart blijven verlopen. Hierdoor komt het dat men bij de faculteit geheel andere leveranciers gebruikt dan in het ziekenhuis.

In de faculteit heeft Halbatec het grootste aandeel van alle leveranciers die leveren aan de faculteit. Dit komt voornamelijk doordat Halbatec de handdoekjes levert wat weer de grootste kostenpost is binnen de faculteit. In het ziekenhuis is King de voornaamste leverancier. Ook King levert aan het ziekenhuis de handdoekjes en is daarmee al snel de grootste leverancier.

8.3 Overige conclusies

Doordat de geldstromen en het inkoopproces in de faculteit en het ziekenhuis apart verlopen is het moeilijk inzicht te krijgen in de niet-medische disposables. Niet alleen is een overzicht van de bestelde disposables van 2004 moeizaam te verkrijgen, ook inzicht krijgen in de financiën brengt problemen met zich mee. Er wordt in het ziekenhuis gebruik gemaakt van een computerprogramma waarin artikelen besteld kunnen worden. Dit programma zorgt er automatisch voor dat bestelde artikelen in het computerbestand van de afdeling BIL en betaalde artikelen in het computerbestand van de afdeling Planning & Control terechtkomen. Deze computerbestanden moeten met elkaar overeenkomen. Als dat niet zo is zou dat betekenen dat een afdeling ergens voor betaald wat ze zelf niet besteld heeft of dat artikelen wel betaald zijn maar niet zijn geleverd.

Tijdens de informatieverzameling is gebleken dat er een gat zat tussen het computerbestand van BIL en Planning & Control. Het verschil in de kosten was ruim €500.000. Het bleek dat de lijst met niet-medische disposables van BIL niet up-to-date was waardoor het verschil met Planning & Control werd terugbracht tot ruim € 300.000. Daarnaast bleek dat er artikelen op een andere kostensoort werden besteld dan de kostenplaats waar ze op worden geboekt. De handdoekjes van het ziekenhuis worden besteld op de kostensoort Textiel, maar geboekt op de kostenplaats Schoonmaak. Dit gat besloeg ruim € 300.000, precies het bedrag dat nog miste tussen het bestand van BIL en Planning & Control.

Hieruit is af te lezen dat men niet snel de goede gegevens krijgt als die opgevraagd worden wat betreft de niet-medische disposables. Het bestand van de afdeling BIL gaf veel hogere kosten aan dan uiteindelijk bleek.

Hoofdstuk 9 Aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat aanbevelingen naar aanleiding van de conclusies die getrokken zijn uit de onderzoeksgegevens. De aanbevelingen die worden geschetst om te komen tot kostenreductie, beslaan contractenbeheer, niet-medische disposables en overige aanbevelingen. Wanneer de directie Facilitair Bedrijf deze aanbevelingen zal invoeren zal kostenbesparing worden bereikt.

Vanuit de conclusies zijn de volgende tien aanbevelingen geformuleerd:

Contractenbeheer

4. Zo snel mogelijk de contractenmodule gebruiken in Planon.
5. Contractenbeheer in de functieomschrijving van afdelingsmanagers beschrijven.
6. Het aanstellen van een contactenbeheerder en –coördinator.

Disposables

7. Het verwijderen van een aantal artikelen uit het assortiment.
8. De drie-laags handdoekjes in het ziekenhuis vervangen door twee-laags handdoekjes.
9. Het bundelen van artikelen die in de faculteit en het ziekenhuis gebruikt worden.
10. Een programma van eisen gebruiken bij het Europees aanbesteden.

Overige aanbevelingen

11. Het verbeteren van de communicatie tussen de afdeling BIL en de afdeling Planning & Control.
12. Het computerbestand van de afdeling BIL regelmatig updaten.
13. De kostenplaatsen en kostensoorten bij de afdeling Planning & Control ontrafelen.

Probleemstelling:

Op welke wijze kan het Erasmus MC binnen de directie Facilitair Bedrijf op de korte en lange termijn kostenbesparing realiseren door middel van efficiencyverbetering van het inkoopproces en welke bedrijfseconomische en organisatorische consequenties zijn hieraan verbonden?

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden moet voldaan worden aan de aanbevelingen zoals beschreven in dit hoofdstuk.

9.1 Contractenbeheer

► *Zo snel mogelijk de contractenmodule gebruiken in Planon.*

De contractenmodule van Facility Proces Management System Planon is een volledig automatiseringssysteem waarin contractenbeheer uitgeoefend kan worden. Door middel van deze module heeft men overzicht over de lopende contracten en kunnen de toekomstige contracten gemakkelijk ingedeeld worden. Het is raadzaam om deze module zo snel mogelijk te gaan gebruiken om zo te inventariseren welke contracten er lopen binnen de directie FB. Ook is deze module de grondlegger voor verdere ontwikkelingen wat betreft contractenbeheer aangezien men van alle contracten in dit systeem kan op zoeken.

► *Contractenbeheer in de functieomschrijving van afdelingsmanagers beschrijven.*

Contractenbeheer moet in de functieomschrijving van afdelingsmanager opgenomen worden. Uit het onderzoek komt naar voren dat de verantwoordelijkheid wat betreft contractenbeheer bij de afdelingsmanager ligt maar dat dit niet in de functieomschrijving is opgenomen. Door contractenbeheer wél in de functieomschrijving op te nemen weten afdelingsmanagers aan welke eisen contractenbeheer moet voldoen en wordt de uitvoering ervan minder persoonsgebonden.

► *Het aanstellen van een contactenbeheerder en –coördinator.*

Er is gebleken dat men in het Erasmus MC en de directie FB meer centralisatie en overzicht wil wat betreft de contracten die gesloten zijn. Door contractenbeheerders aan te stellen houden een aantal personen zich bezig met contractgroepgebonden activiteiten. Zo houdt men overzicht over de uitvoering van contracten en de standaardisatie ervan.

Een contractencoördinator is nodig binnen de directie FB omdat deze persoon contractgroepeverstijgende activiteiten uitvoert. Een contractencoördinator houdt zich bezig met contracten van dezelfde soort en heeft inzicht in alle gesloten contracten binnen een contractgroep. Op het moment dat een nieuw contract gesloten wordt, kan de coördinator kijken of er niet een soortgelijk contract is gesloten en of er bundeling plaats kan vinden. Dit zorgt voor een efficiënt gebruik van contracten.

9.2 Disposables

De aanbevelingen die de disposables betreffen beslaan vooral het assortiment. Aan bod komt welke artikelen verwijderd kunnen worden en andere mogelijkheden tot kostenbesparing.

9.2.1 Assortiment

- ▶ *Het verwijderen van een aantal artikelen.*

Uit het onderzoek is gebleken dat men in het ziekenhuis niet alle artikelen gebruikt die besteld worden. Artikel 700218, plastic zak, grijs 60x75⁴⁹ wordt door geen van de schoonmaakbedrijven gebruikt en moet uit het assortiment verwijderd worden. De afvalbakken waar artikel 700116, plastic zak, transparant 28x46 voor wordt gebruikt, worden vervangen waardoor automatisch dit artikel verwijderd wordt. Zodra de afvalbakken vervangen zijn moet men dit artikel uit het assortiment verwijderen.

- ▶ *De drie-laags handdoekjes in het ziekenhuis vervangen door twee-laags handdoekjes.*

In het ziekenhuis worden op het moment handdoekjes met drie lagen gebruikt. Dit zijn de duurste handdoekjes terwijl ze vervangen kunnen worden door handdoekjes met twee lagen. Handdoekjes met één laag hebben een te lage kwaliteit en daar is in het verleden over geklaagd. Handdoekjes met twee lagen hebben dezelfde structuur als handdoekjes met drie lagen maar ze kosten minder.

- ▶ *Het bundelen van artikelen die in de faculteit en het ziekenhuis gebruikt worden.*

In het ziekenhuis en de faculteit worden twee dezelfde artikelen gebruikt:

- Zak werkwagens (blauw 70x110)
- Toiletzakjes (wit 29x68)

Deze artikelen kunnen als één artikel in de Europese aanbesteding aangegeven worden en dus gebundeld worden. Artikel 700117, plastic zak transparant 70x110 die in het ziekenhuis gebruikt wordt, kan vervangen worden door de blauwe plastic zak 80x110 die in de faculteit gebruikt wordt. Wat betreft maat komt dit genoeg overeen, er moet alleen wel gekeken worden naar de kleur. De mogelijkheid bestaat om de transparante zak te vervangen door de blauwe, mits deze zak niet aan de transparante kleur is verbonden.

- ▶ *Europees aanbesteden aan de hand van een programma van eisen.*

De disposables die gebruikt worden in de faculteit en het ziekenhuis moeten voldoen aan een aantal eisen. Voorbeelden hiervan zijn afmetingen en kwaliteit. Bij het Europees aanbesteden moet aan deze eisen voldaan worden, anders is het onmogelijk om met de disposables te werken. Men kan zich makkelijk aan de eisen houden door een programma van eisen⁵⁰ op te stellen en de aan te besteden disposables aan die eisen te laten voldoen.

9.2.2 Leveranciers

Uit het onderzoek is gebleken dat het aantal leveranciers dat gebruikt wordt beperkt wordt tot een viertal voor het ziekenhuis en een drietal voor de faculteit. Er kan geen aanbeveling gegeven worden wat betreft het elimineren van een leverancier aangezien de disposables Europees aanbesteed worden en men dan geen voorkeur voor leverancier aan mag geven.

9.3 Overige aanbevelingen

- ▶ *Het verbeteren van de communicatie tussen de afdeling BIL en de afdeling Planning & Control.*

Tijdens het verzamelen van informatie is een gat ontdekt tussen de computerbestanden van de afdeling BIL en de afdeling Planning & Control. Het is noodzakelijk dat deze communicatie foutloos verloopt zodat men niet tegen verschillen in kosten aanloopt als men informatie opvraagt bij één van de twee afdelingen. Het moet zo zijn dat men genoeg heeft aan informatie van één afdeling en dit niet moet vergelijken met de andere afdeling om te kijken of de data wel kloppen.

- ▶ *Het computerbestand van de afdeling BIL regelmatig updaten.*

BIL haalt de computerbestanden uit het geautomatiseerde bestelprogramma. De data veranderen constant; zodra een persoon iets bestelt muteren de data. De computerbestanden moeten in ieder geval tweemaandelijks geüpdate worden zodat er geen grote verschillen ontstaan tussen de huidige situatie en het bestand.

- ▶ *De kostenplaatsen en kostensoorten bij de afdeling Planning & Control ontrafelen.*

Door een onevenredigheid in de naam van de kostensoort en de kostenplaats ontstaat er een schuine verhouding tussen de data per kostenplaats en kostensoort. Artikelen die op een kostensoort besteld worden en op een andere kostenplaats geboekt worden, brengen onduidelijkheid met zich mee. Daarom moet men binnen Planning & Control de kostensoorten en de kostenplaatsen gelijke nummers geven en indelen op een manier die voor iedereen overzichtelijk is.

⁴⁹ Zie bijlage 19 - Niet-medische disposables ziekenhuis

⁵⁰ Zie bijlage 21 - Programma van eisen niet-medische disposables

Hoofdstuk 10 Implementatie

In dit hoofdstuk worden enkele handvatten gegeven om de aanbevelingen te implementeren. De aanbevelingen worden behandeld naar onderwerp en daarna naar prioriteit.

De aanbevelingen die naar aanleiding van de conclusies zijn getrokken, zijn in verschillende mate belangrijk. Per onderdeel van contractenbeheer, disposables en overige aanbevelingen, worden de aanbevelingen met de hoogste prioriteit eerst beschreven. Om een goede implementatie te waarborgen, moeten de aanbevelingen met de hoogste prioriteiten in ieder geval worden uitgevoerd. Ook de volgorde van uitvoering is van belang.

Contractenbeheer

1. Contractenbeheer in de functieomschrijving van afdelingsmanagers beschrijven.
2. Zo snel mogelijk de contractenmodule gebruiken in Planon.
3. Het aanstellen van een contactenbeheerder en –coördinator.

Allereerst moeten de taken die bij contractenbeheer in de functieomschrijving van de afdelingsmanagers opgenomen worden. Dit moet de directeur van het Facilitair Bedrijf (FB) doen. Als dat gebeurd is, kunnen de afdelingsmanagers de contractenmodule in Planon gaan gebruiken. Zolang de afdelingsmanagers niet weten wat hun taak is ten opzichte van contractenbeheer, zullen zij de contractenmodule in Planon niet of nauwelijks gebruiken. Het tijdstip van het in gebruik nemen van de contractenmodule in Planon hangt af van de invoering van gegevens. Zodra alle gegevens ingevoerd zijn moeten de afdelingsmanagers bijeenkomen om een uitleg te krijgen over deze module zodat ze er mee kunnen werken.

Nadat de contractenmodule in Planon in gebruik is genomen, kan een contractenbeheerder en –coördinator aangesteld worden. Dit moet gedaan worden door de directeur van het FB.

Disposables

1. Een programma van eisen gebruiken bij het Europees aanbesteden.
2. De drie-laags handdoekjes in het ziekenhuis vervangen door twee-laags handdoekjes.
3. Het bundelen van artikelen die in de faculteit en het ziekenhuis gebruikt worden.
4. Het verwijderen van een aantal artikelen uit het assortiment.

Het belangrijkste bij het inkopen van niet-medische disposables is dat er een programma van eisen is waaraan men zich kan houden zodra er Europees aanbesteed wordt. Door dit programma van eisen worden geen artikelen besteld die niet passen in dispensers of die niet gebruikt worden. Het programma van eisen is in dit onderzoek opgesteld⁵¹. De afdeling Inkoop moet dit programma van eisen raadplegen bij opstellen van specificaties tijdens het Europees aanbesteden van de niet-medische disposables.

Het vervangen van de drie-laags handdoekjes door twee-laags handdoekjes in het ziekenhuis betekent een kostenbesparing op de korte termijn. Pas als het programma van eisen is gemaakt kan men kijken naar twee-laags handdoekjes omdat dan duidelijk is aan welke eisen de handdoekjes moeten voldoen.

Het hoofd van de afdeling Schoonmaak moet bepalen welke artikelen van het ziekenhuis en de faculteit gebundeld moeten worden. In dit onderzoek is gebleken dat een aantal artikelen op beide locaties gebruikt wordt. Door deze artikelen te bundelen ontstaat er een grote afname van minder artikelen wat het inkopen van niet-medische disposables overzichtelijker maakt. Door deze bundeling is het mogelijk om bulkvoorraden in te kopen wat korting oplevert.

Op dit moment worden enkele artikelen die binnen het assortiment vallen, niet gebruikt door de schoonmaakbedrijven. Het hoofd van de afdeling Schoonmaak moet er voor zorgen dat deze artikelen niet meegenomen worden in het Europese aanbesteden en dat ze niet meer ingekocht worden. Door deze artikelen door te geven aan de betreffende medewerker van de afdeling Inkoop, zal dit artikel niet Europees aanbesteed worden.

Overige aanbevelingen

1. Het computerbestand van de afdeling BIL regelmatig updaten.
2. De kostenplaatsen en kostensoorten bij de afdeling Planning & Control ontrafelen.
3. Het verbeteren van de communicatie tussen de afdeling BIL en de afdeling Planning & Control.

Om kloppende cijfers te krijgen van de afdeling BIL, moet het computerbestand elke twee weken worden bijgewerkt. De betreffende medewerker van de afdeling BIL die over de bestelgegevens gaat, moet dit voor zijn rekening nemen. De eerste zes maanden moet dit gecontroleerd worden door de manager van de afdeling BIL om er voor te zorgen dat de medewerker het niet een keer overslaat.

De assistent controller van de afdeling Planning & Control moet alle kostenplaatsen en kostensoorten die in het computersysteem staan onder de directie FB aan elkaar linken. De kostensoorten moeten dezelfde naam krijgen als de kostenplaatsen zodat er geen verwarring kan bestaan wat onder welke afdeling valt.

Het computersysteem dat BIL en Planning & Control gebruiken, waardoor de facturen automatisch worden doorgeschoven naar de afdeling Planning & Control, moet gecontroleerd worden op fouten. Op dit moment bestaan er verschillen tussen bestellingen en facturen van bestellingen, dit komt mede doordat bestellingen die aan het einde van een boekjaar worden gemaakt, het volgende jaar worden geboekt. Toch bestaan er daarnaast ook verschillen in de cijfers waarvan niemand weet waar ze vandaan komen. Daarom moet de afdelingsmanager van de afdeling BIL een medewerker aanstellen die de stroom van de bestelling volgt binnen het computerprogramma en die eventuele fouten in het systeem aankaart.

⁵¹ Zie bijlage 21 – Programma van eisen niet-medische disposables

Hoofdstuk 11 Financiële consequenties

In dit hoofdstuk wordt aandacht geschonken aan de financiële consequenties die de aanbevelingen met zich meebrengen. Hierbij wordt een tweedeling gemaakt tussen de kosten en baten met betrekking tot het contractenbeheer en de kosten en baten met betrekking tot de disposables.

Financiële consequenties worden het best uitgedrukt in kosten en baten. Hoewel de termen "kosten" en "baten" om een cijferindicatie vragen, is het mijn inziens ook mogelijk om een afweging te maken tussen de voor- en nadelen die de aanbevelingen met zich meebrengen. De kosten en baten die contractenbeheer met zich meebrengt, kunnen bijvoorbeeld niet in cijfers uitgedrukt worden. "Kosten" betreffen dan de nadelen die contractenbeheer met zich meebrengt, "baten" zijn de voordelen van contractenbeheer.

11.1 Contractenbeheer

Bij contractenbeheer is het moeilijk om de kosten en baten in cijfers uit te drukken. Daarom staan in onderstaand schema de voor- en nadelen van de aanbevelingen die zijn gegeven naar aanleiding van contractenbeheer.

Aanbeveling	Baten	Kosten
Zo snel mogelijk de contractenmodule gebruiken in Planon.	Er is een centraal overzicht van alle contracten.	Een persoon moet zich bezighouden met het invoeren van de contracten in de contractenmodule.
	Het is makkelijk voor de afdelingsmanagers om contractenbeheer uit te oefenen.	Een persoon moet de afdelingsmanagers uitleggen hoe de contractenmodule werkt.
	Doordat men Planon nu al gebruikt hoeft er geen geld uitgegeven te worden aan een nieuw contractenbeheersysteem.	
Contractenbeheer in de functieomschrijving van afdelingsmanagers beschrijven.	Het schept duidelijkheid voor de afdelingsmanagers.	Het kost de directeur van het Facilitair Bedrijf tijd om deze taak te omschrijven en in de taakomschrijving te voegen.
	Afdelingsmanagers kunnen gericht aan de slag met contractenbeheer	
Het aanstellen van een contractenbeheerder en -coördinator.	Een overzicht over alle contracten zodat men weet wat er contractueel speelt binnen de directie FB.	De functies contractenbeheerder en contractencoördinator moeten door een medewerker uitgevoerd worden. Dit kost tijd en dus geld.
	Contracten kunnen efficiënt gebruikt worden wanneer er verlenging nodig is of er een nieuw contract wordt gesloten.	

11.2 Disposables

De kosten en baten die zich voordoen bij de disposables zijn deels in cijfers uit te drukken. Een voorbeeld is de verwachte kostenbesparing van het vervangen van de drie-laags handdoekjes door de twee-laags handdoekjes. Voor een deel van de aanbevelingen zijn de baten in cijfers uitgedrukt. Daar waar dit niet mogelijk is, is het uitgedrukt in voor- en nadelen.

Aanbeveling	Baten	Kosten
Het verwijderen van een aantal artikelen uit het assortiment.	Er staan geen artikelen in het assortiment die niet gebruikt worden.	Het hoofd van de afdeling Schoonmaak moet opdracht geven dat bepaalde artikelen uit het assortiment verwijderd moeten worden.
	Men kan niet per ongeluk een artikel bestellen dat niet gebruikt wordt.	Een medewerker van de afdeling Inkoop moet dit doorvoeren en deze eisen in het aanbestedingsplan opnemen.
	Het overzicht van het assortiment klopt met wat er gebruikt wordt.	
De drie-laags handdoekjes in het ziekenhuis vervangen door twee-laags handdoekjes.	De drie-laags handdoekjes die nu gebruikt worden kosten € 10,25 per 1000 stuks ⁵² . Twee-laags handdoekjes kosten € 7,62 per 1000 stuks. Twee-laags handdoekjes kosten 26% minder geld dan drie-laags handdoekjes.	Het hoofd van de afdeling Schoonmaak moet opdracht geven dat de twee-laags handdoekjes vervangen worden door drie-laags handdoekjes.
	Per jaar kan er € 44.025 bespaard worden op de overgang van drie-laags naar twee-laags handdoekjes, zie figuur 15. De procentuele besparing betreft 15%. Er kan niet 26% bespaard worden omdat er rekening gehouden moet worden met een meerverbruik van 15% als men twee-laags handdoekjes gebruikt.	Een medewerker van de afdeling Inkoop moet dit doorvoeren en deze eisen in het aanbestedingsplan opnemen.
Het bundelen van artikelen die in de faculteit en het ziekenhuis gebruikt worden.	Het is overzichtelijk welke artikelen besteld en gebruikt worden in het ziekenhuis en de faculteit.	Het hoofd van de afdeling Schoonmaak moet beslissen welke artikelen gebundeld worden.
	Het assortiment wordt beperkter waardoor er minder artikelen voor zullen komen die nauwelijks gebruikt worden.	Een medewerker van de afdeling Inkoop moet de bundeling doorvoeren en de gebundelde artikelen opnemen in het aanbestedingsplan.
	Er is een mogelijkheid tot het inkopen van bulkpartijen.	

	Verbruik in aantal per jaar	Kosten in euro's per jaar
Drie-laags handdoekjes	11.171 x 2640 = 29.491.440 stuks	11.171 x € 27,06 = € 302.287
	Voorspelling verbruik in aantal per jaar	Voorspelling kosten in euro's per jaar
Twee-laags handdoekjes	29.491.440 x 15% meerverbruik = 33.915.156 stuks	33.915.156 / 3480 = 9746 dozen 9746 x € 26,50 = € 258.262
Besparing in cijfers	Besparing in euro's	Besparing in %
	€ 302.287 - € 258.262 = € 44.025	€ 258.262 / € 302.287 x 100% = 85% Procentuele besparing: 15%

Figuur 15 – Berekening kostenbesparing handdoekjes

⁵² Zie bijlage 22 – Kosten handdoekjes

Aanbeveling	Baten	Kosten
Een programma van eisen gebruiken bij het Europees aanbesteden.	Door het raadplegen van een programma van eisen bij het aanbesteden van niet-medische disposables wordt voorkomen dat er disposables aanbesteed worden die niet gebruikt worden.	Het hoofd van de afdeling Schoonmaak moet het programma van eisen goedkeuren en dit doorgeven aan de afdeling Inkoop.
	Een volledig programma van eisen kan bijdragen aan een maximale besparing van Europees aanbesteden. Een schatting van de kostenbesparing die Europees aanbesteden oplevert ligt tussen den 10% en 40% ⁵³ . Dit getal ligt zo verspreid omdat men nog niet precies weet welke artikelen aanbesteed zullen worden. De kostenbesparing kan liggen tussen de € 59.052 en de € 236.210, zie figuur 16. Door een programma van eisen zo compleet mogelijk te maken, kan men heel dicht bij de maximale besparing komen.	De betreffende medewerker van de afdeling Inkoop moet dit programma van eisen raadplegen bij het opstellen van de specificaties van het Europese aanbesteden.

Kosten disposables	Kosten disposables ziekenhuis	€ 50.864
	Kosten disposables faculteit	€ 539.660
	Totale kosten disposables	€ 590.524
Besparing Europese aanbesteding	Procentuele besparing Europees aanbesteden	10% - 40%
	Procentuele besparing 10%	€ 590.524 x 10% = € 59.052
	Procentuele besparing 40%	€ 590.524 x 40% = € 236.210

Figuur 16 – Kostenbesparing bij Europees aanbesteden

11.3 Overige aanbevelingen

De consequenties van de overige aanbevelingen laten zich niet in cijfers uitdrukken. De kosten en baten worden voornamelijk vertaald in voor- en nadelen van deze aanbevelingen.

Aanbeveling	Baten	Kosten
Het computerbestand van de afdeling BIL regelmatig updaten.	De data die in het computerbestand opgevraagd worden kloppen met de huidige situatie.	Een medewerker van de afdeling BIL moet zich bezighouden met het updaten.
	Er zullen weinig tot geen verschillen bestaan tussen de data van de afdeling Planning & Control en de afdeling BIL.	
De kostenplaatsen en kostensoorten bij de afdeling Planning & Control ontrafelen.	Er is geen onduidelijkheid over welke kosten op welke afdeling terechtkomen omdat de kostenplaatsen en –soort dezelfde aanduiding hebben.	Een medewerker van de afdeling Planning & Control moet de kostenplaatsen en kostensoorten opnieuw benoemen.
	Bij het opvragen van gegevens is het makkelijker de kosten van één afdeling op te vragen.	
Het verbeteren van de communicatie tussen de afdeling BIL en de afdeling Planning & Control.	De gegevens die bij één van de twee afdelingen worden gevraagd klopt met de gegevens van de andere afdeling.	Een medewerker binnen de directie FB moet het computersysteem nagaan en ontdekken waar fouten zich voordoen.
	Er zijn geen grote verschillen meer in kosten tussen de data van de verschillende afdelingen.	
	Men hoeft niet beide afdelingen te raadplegen voor data.	

⁵³ Bron: Afdeling Inkoop Erasmus MC

Geraadpleegde bronnen

Boeken

- Baarda, D.B. en De Goede M.P.M.: Methoden en Technieken. Tweede druk Houten : Educatieve Partners Nederland BV. ISBN 90 207 2589 0
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004 – 2005. Tiende herziene druk Zoetermeer : Drukkerij Ribberink van der Gang, 2004. ISBN 90-73077-09-5
- Dam, N. van en Marcus, J.: Organisatie en management. Derde druk Houten : Educatieve Partners Nederland BV, 1999. ISBN 90 11 05002 9
- Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Professioneel inkopen. Houten : Educatieve Partners Nederland BV. ISBN 90 11 0345 1
- Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. Tweede druk Groningen : Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90 01 46822 5
- Keuning, K. en Eppink, D.: Management en organisatie. Zevende druk Groningen : Stenfert Kroese 2000. ISBN 90 207 3130 0
- Kotler, P. e.a.: Principles of Marketing. Tweede druk Schoonhoven : Academic Service, 2000. ISBN 90 5261 292 7
- Lenselink, M. en Telgen, J.: Inkoopmanagement in de zorgsector. Deventer : Kluwer, 1998. ISBN 90 267 2830 1 W
- Pine II, B.J. en Gilmore, J.H.: The Experience Economy. Schoonhoven : Academic Service, 2002. ISBN 90 5261 325 7
- Robbins, S.P.: Decide & Conquer. Benelux : Pearson Education Benelux, 2003. ISBN 90 430 0818 4
- Turban, E. e.a.: Electronic commerce, a managerial perspective. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 2000. ISBN 0 13 018866 2
- Visser, G.R. e.a.: Ondernemend besturen. Tweede druk Assen : Van Gorcum & Comp. B.V., 1996. ISBN 90 232 3128 7

Scripties

- Ammerlaan, M.: Interne verrekening. Rotterdam: Academisch Ziekenhuis Rotterdam, 2002.
- Lesuis, K.: De klantgestuurde organisatie. Rotterdam: Academisch Ziekenhuis Rotterdam, 2003.
- Ravenek, M.: Inkoopmanagement: Facilitair Bedrijf Academisch Ziekenhuis Rotterdam. Rotterdam: Academisch Ziekenhuis Rotterdam, 2002.

Syllabi

- Es, W. van der: Facilitair Inkoopmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004. Nummer: 2355.
- Mante, Y.A.: Handleiding Schriftelijke Rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening. 2001/2002. Nummer: 2318.
- Smit, A.T.: Contractenbeheer. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004 / 2005. Nummer 2396.

Internetsites

- intranet.azr.nl
- www.erasmusmc.nl
- www.facility-info.com
- www.minez.nl
- www.nvilg.nl
- www.planon-fm.com
- www.nvz-ziekenhuizen.nl

Artikelen

- Europees aanbesteden mogelijk verplicht – Zorgvisie, jaargang 34, 19-11-'04, Mario Gibbels, nr. 47.
- Multidisciplinaire inkoopteams in de zorg – Facility Management Magazine, jaargang 17, september '04, nr. 123

Overige bronnen

- Stagemap directie Facilitair Bedrijf Erasmus MC 2004/2005
- Jaarverslag 2004 directie Facilitair Bedrijf
- Contourennota inrichting Directie Facilitair Bedrijf november 2004

Efficiencyverbetering van het inkoopproces



"Een onderzoek naar kostenbesparing op korte en lange termijn voor niet-medische disposables binnen de directie Facilitair Bedrijf."

Bijlagen

11.3.1



Efficiencyverbetering van het inkoopproces

"Een onderzoek naar kostenbesparing op korte en lange termijn voor niet-medische disposables binnen de directie Facilitair Bedrijf."

Auteur : **Annechien Dingemans**

Instelling : **Haagse Hogeschool
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag**

Begeleider : **dhr. P. Postmes**

Medebeoordelaar : **mevr. G. Tellegen**

Opdrachtgever : **Erasmus MC
Directie Facilitair Bedrijf
Dr. Molenwaterplein 40
3015 GD Rotterdam**

Mentor : **dhr. J. De Zoete**

Periode onderzoek : **Januari 2005 – mei 2005**

11.3.2 Bijlagen

BIJLAGE 1 - ORGANOGRAM ERASMUS MC	2
BIJLAGE 2 - BEVOEGDHEDENREGELING AZR	3
BIJLAGE 3 - STRUCTUUR "PARTNER IN DE ZORG"	10
BIJLAGE 4 - ORIËNTEREND INTERVIEW	11
BIJLAGE 5 - HET CONTRACTENBEHEERPROCES	14
BIJLAGE 6 - FUNCTIONELE KENMERKEN	16
BIJLAGE 7 - PRESTATIEKENMERKEN	17
BIJLAGE 8 - DREMPELWAARDEN	18
BIJLAGE 9 - MINIMUMTERMIJNEN EUROPEES AANBESTEDEN	19
BIJLAGE 10 - EUROPESE AANBESTEDING BINNEN ERASMUS MC	20
BIJLAGE 11 - UITGANGSPUNTEN VOOR GEZAMENLIJK INKOPEN BINNEN ERASMUS MC	21
BIJLAGE 12 - SPOEDAANVRAGEN	23
BIJLAGE 13 - AANVRAGEN VOORRAADARTIKELEN	25
BIJLAGE 14 - AANVRAGEN NIET-VOORRAADARTIKELEN	26
BIJLAGE 15 - BESTELLEN ARTIKELEN	27
BIJLAGE 16 - BESTELLEN STERIELE EN NIET-STERIELE ARTIKELEN	27
BIJLAGE 17 - ONTVANGEN ARTIKELEN	29
BIJLAGE 18 - CONTROLE KWALITEIT EN KWANTITEIT	30
BIJLAGE 19 - NIET-MEDISCHE DISPOSABLES ZIEKENHUIS	31
BIJLAGE 20 - NIET-MEDISCHE DISPOSABLES FACULTEIT	32
BIJLAGE 21 - PROGRAMMA VAN EISEN NIET-MEDISCHE DISPOSABLES	33
BIJLAGE 22 - KOSTEN HANDDOEKJES	34

Hoofdstuk 12 Bijlage 1 - Organogram Erasmus MC



Hoofdstuk 13

Hoofdstuk 14

Hoofdstuk 15 Bijlage 2 - Bevoegdhedenregeling AZR

BEVOEGDHEDENREGELING ACADEMISCH ZIEKENHUIS ROTTERDAM (BEVOEGDHEDENREGELING AZR)

De Raad van Bestuur van het Academisch Ziekenhuis Rotterdam

Gelet op:

De Algemene wet bestuursrecht, de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW), het Burgerlijk Wetboek en de CAO - Academische Ziekenhuizen (CAO-AZ);

Overwegende:

- dat met ingang van 1 juli 2000 het clustermodel conform Beter Besturen van kracht is geworden;
- dat binnen dit clustermodel is gekozen voor de invoering van integraal management en decentralisatie van bevoegdheden;
- dat dit aanleiding is de bevoegdheden vast te leggen in overeenstemming met bovenstaande uitgangspunten;

B E S L U I T

HOOFDSTUK 1 ALGEMENE BEPALINGEN

Paragraaf 1 Definities en groepsindeling

Artikel 1.1 Definities (op alfabetische volgorde)

Lid 1 Onder afdelingshoofd wordt verstaan de leidinggevende van een afdeling die als zodanig is benoemd.

Lid 2 Onder clusterbestuur wordt verstaan het bestuur van een cluster, dat bestaat uit de afdelingshoofden, de zorgmanager en de manager clusterbureau.

Lid 3 Onder clustervoorzitter wordt verstaan het afdelingshoofd dat fungeert als voorzitter van het clusterbestuur en als zodanig is benoemd door de Raad van Bestuur.

Lid 4 Onder directeuren worden verstaan de directeuren van de stafdiensten, het Facilitair Bedrijf en de Projectorganisatie Nieuwbouw.

Lid 5 Onder directies worden verstaan de stafdiensten, het Facilitair Bedrijf en de Projectorganisatie Nieuwbouw.

Lid 6 Onder manager clusterbureau wordt verstaan de leidinggevende van het ondersteunende bureau van het cluster.

Lid 7 Onder medewerker wordt verstaan degene die bij het ziekenhuis als zodanig is, wordt of was aangesteld.

Lid 8 Onder mandaat, mandaatgever en gemandateerde wordt mede verstaan ondermandaat, ondermandaatgever en ondergemandateerde tenzij uit de tekst anders blijkt.

Lid 9 Onder mandaatmatrix wordt verstaan het overzicht van bevoegdheden met betrekking tot personele aangelegenheden dat een onderdeel van deze regeling vormt.

Lid 10 Onder portefeuillehouder wordt verstaan het lid van de Raad van Bestuur, waaronder tevens de voorzitter, tot wiens portefeuille de betreffende medewerker of aangelegenheid behoort.

Lid 11 Onder unit wordt verstaan een organisatorische eenheid die als zodanig is vastgesteld.

Lid 12 Onder unithoofd wordt verstaan de leidinggevende van een unit. Daar waar naast het unithoofd een medisch coördinator is benoemd, draagt hij samen met deze medisch coördinator zorg voor het optimaal functioneren van de unit.

Lid 13 Onder volmachtmatrix wordt verstaan het overzicht van bevoegdheden met betrekking tot overeenkomsten voor de levering van goederen en diensten en overeenkomsten inzake het verrichten van medischwetenschappelijk onderzoek en welke matrix een onderdeel van deze regeling vormt.

Lid 14 Onder zorgmanager wordt verstaan de leidinggevende binnen het cluster die als zodanig is benoemd.

Artikel 1.2 Groepsindeling

Lid 1 Voor de bevoegdheidstoedeling wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende groepen van bevoegden:

- A. Portefeuillehouders;
- B. Afdelingshoofden, clustervoorzitters, directeuren en de leidinggevendenden binnen het bureau van de Raad van Bestuur.
- C. Zorgmanagers, hoofden van de para- en perimedische diensten voor zover vallend onder de clustervoorzitter en de managers clusterbureau;
- D. Unithoofden, de leidinggevendenden binnen de directies die direct ressorteren onder de betreffende directeur en hoofden van de para- en perimedische diensten voor zover vallend onder de zorgmanager.

Lid 2 De Raad van Bestuur kan bij afzonderlijke besluitvorming functionarissen toevoegen aan de groepen genoemd in het eerste lid.

Paragraaf 2 Kaders en voorschriften

Artikel 1.3 Kaders

Lid 1 De in deze regeling verleende bevoegdheden worden uitgeoefend met inachtneming van de aanwijzingen die in deze regeling zijn vermeld.

Lid 2 De in deze regeling verleende bevoegdheden worden uitgeoefend met inachtneming van de regels en kaders die gelden voor het desbetreffende onderwerp.

Lid 3 De in deze regeling verleende bevoegdheden worden uitgeoefend met inachtneming van de Algemene inkoopvoorwaarden AZR.

Lid 4 Bij de uitoefening van de in deze regeling verleende bevoegdheden worden de instructies van de hiërarchisch leidinggevende in acht genomen. De bevoegde functionaris verschaft op verzoek van een meerdere dan wel uit eigen beweging inlichtingen over de uitoefening van de bevoegdheden.

Lid 5 De uitoefening van de bevoegdheden geschiedt in naam en onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur.

Lid 6 De Raad van Bestuur blijft te allen tijde bevoegd zelf de bevoegdheden uit te oefenen.

Lid 7 Bevoegdheden die niet in deze regeling worden genoemd, zijn voorbehouden aan de Raad van Bestuur.

Lid 8 De bedragen genoemd in hoofdstuk drie van deze regeling alsmede in de volmachtmatrix zijn inclusief BTW.

Artikel 1.4 Ondermandaat/ondervolmacht

Lid 1 Er wordt geen ondermandaat en ondervolmacht verleend, tenzij in incidentele gevallen.

Lid 2 Op ondermandaat en ondervolmacht is deze regeling van overeenkomstige toepassing.

Artikel 1.5 Belanghebbende

Een bevoegde functionaris is niet bevoegd tot het nemen of ondertekenen van een besluit of overeenkomst waarbij hij zelf belanghebbende is dan wel een persoonlijk belang heeft.

Artikel 1.6 Overlappen van bevoegdheden en belangen

Lid 1 Indien een besluit of overeenkomst de bevoegdheden of het taakgebied van een andere bevoegde functionaris raakt, overlegt de bevoegde functionaris vooraf met die andere bevoegde functionaris.

Lid 2 Indien het overleg bedoeld in het eerste lid niet leidt tot overeenstemming, beslist de naasthogere bevoegde functionaris.

Artikel 1.7 Ondertekening

Lid 1 Degene aan wie een beslissingsbevoegdheid is toegekend, is bevoegd tot ondertekening daarvan.

Lid 2 Besluiten en overeenkomsten worden ondertekend met de toevoeging: 'namens de Raad van Bestuur' gevolgd door de naam en functieaanduiding van de bevoegde functionaris.

Lid 3 Besluiten en overeenkomsten worden ingeval van ondermandaat of ondervolmacht ondertekend met de toevoeging: 'namens de Raad van Bestuur' gevolgd door de naam en functieaanduiding van de gemandateerde/gevolmachtigde waarna de toevoeging: 'voor deze' volgt met daarna de naam en functieaanduiding van de ondergemandateerde/ondergevolmachtigde.

Paragraaf 3 Plaatsvervanging

Artikel 1.8 Algemene plaatsvervangingsbepaling

Bij afwezigheid of verhindering van de bevoegde functionaris worden diens bevoegdheden uitgeoefend door degene die daartoe bij of krachtens artikel 1.9 tot en met artikel 1.11 wordt aangewezen.

Artikel 1.9 Vervanging afdelingshoofden en directeuren

Lid 1 Bij afwezigheid of verhindering van een afdelingshoofd of directeur worden diens bevoegdheden in het kader van deze regeling uitgeoefend door het plaatsvervangend afdelingshoofd, respectievelijk de plaatsvervangend directeur.

Lid 2 Bij de plaatsvervanging als bedoeld in het eerste lid ondertekent de plaatsvervanger overeenkomstig het bepaalde in artikel 1.7 als eigenstandig beslissingsbevoegde.

Artikel 1.10 Vervanging leden Raad van Bestuur

Lid 1 Bij afwezigheid of verhindering van een lid van de Raad van Bestuur, daaronder begrepen de voorzitter, worden diens bevoegdheden in het kader van deze regeling uitgeoefend door een ander lid van de Raad van Bestuur, daaronder begrepen de voorzitter.

Lid 2 Bij plaatsvervanging als bedoeld in het eerste lid ondertekent de plaatsvervanger door voor zijn handtekening te plaatsen: b/a.

Artikel 1.11 Vervanging (overige) bevoegde functionarissen

Onverminderd het bepaalde in artikel 1.9 en artikel 1.10 worden bij afwezigheid of verhindering van een bevoegde functionaris diens bevoegdheden in het kader van dit hoofdstuk uitgeoefend door de naasthogere bevoegde functionaris.

Paragraaf 4 Slotbepalingen

Artikel 1.12 Verouderde verwijzingen

Lid 1 Indien een verwijzing in deze regeling naar andere regelgeving op enig moment is verouderd, geldt deze verwijzing overeenkomstig voor de regelgeving die daarvan als de opvolger kan worden beschouwd, tenzij anders is bepaald.

Lid 2 Indien een verwijzing in deze regeling naar een functie en of organisatieonderdeel op enig moment is verouderd, geldt deze verwijzing overeenkomstig voor de functie die of het organisatieonderdeel dat als de opvolger kan worden beschouwd, tenzij anders wordt bepaald.

Artikel 1.13 Elders geregelde bevoegdheden

Lid 1 De in deze regeling verleende bevoegdheden laten onverlet de mandaten die elders zijn of worden verleend inzake personele aangelegenheden, alsmede volmachten die worden verleend in andere besluiten. Deze regeling is op die bevoegdheden van overeenkomstige toepassing tenzij anders is bepaald.

Lid 2 Ingeval van conflicterende bepalingen, gaat de bijzondere bevoegdheidstoedeling boven deze regeling.

HOOFDSTUK 2 PERSONELE AANGELEGENHEDEN

Paragraaf 1 Algemene bepalingen

Artikel 2.1 Inleidende bepaling

De bepalingen van dit hoofdstuk zijn slechts van toepassing op de uitoefening van de beslissings- en handelingsbevoegdheden in personele aangelegenheden.

Artikel 2.2 Schriftelijke besluiten

Besluiten worden zoveel mogelijk schriftelijk aan de medewerker meegedeeld onder vermelding van de mogelijkheid tot het maken van bezwaar tegen het desbetreffende besluit bij de Raad van Bestuur op grond van de Algemene wet bestuursrecht.

Paragraaf 2 Voorbehouden beslissingsbevoegdheden

Artikel 2.3 Van mandaat uitgesloten beslissingsbevoegdheden

Lid 1 De Raad van Bestuur is bij uitsluiting bevoegd tot het nemen van besluiten tot aanstelling en ontslag ten aanzien van:

- de afdelingshoofden (ook in hun functie van clustervoorzitter indien van toepassing);
- de directeuren;
- de leidinggevendenden binnen het bureau van de Raad van Bestuur.

Lid 2 De Raad van Bestuur is bij uitsluiting bevoegd tot het nemen van besluiten inzake de vaststelling en waardering van referentiefuncties / AZR-brede functies.

Lid 3 De Raad van Bestuur is bij uitsluiting bevoegd tot het nemen van een besluit tot een belangrijke organisatieverandering en daarmee tot het van toepassing zijn van het Sociaal Beleidskader.

Lid 4 De Raad van Bestuur is bij uitsluiting bevoegd tot het nemen van besluiten inzake de vaststelling van regelgeving en AZR-breed beleid.

Lid 5 De Raad van Bestuur is bij uitsluiting bevoegd tot beslissen op bezwaar tegen besluiten van een portefeuillehouder. Portefeuillehouders zijn bij uitsluiting bevoegd tot beslissen op bezwaar tegen besluiten van een lagere gemandateerde.

Artikel 2.4 Ondertekeningsmandaat

Lid 1 De portefeuillehouder is bevoegd tot ondertekening van de besluiten genoemd in artikel 2.3 eerste tot en met vierde lid.

Lid 2 Het eerste lid is van overeenkomstige toepassing op de besluiten, genoemd in artikel 1.3 zevende lid, voor zover betrekking hebbend op personele aangelegenheden.

Paragraaf 3 Mandaatverlening

Artikel 2.5 Mandaat

Lid 1 De functionarissen genoemd in artikel 1.2 zijn bevoegd tot het nemen van de besluiten genoemd in de mandaatmatrix en tot het verrichten van handelingen in verband daarmee, in de kolom van hun groep (aangeduid met de desbetreffende letter).

Lid 2 Het mandaat genoemd in het eerste lid is beperkt tot besluiten en handelingen ten aanzien van medewerkers die binnen het desbetreffende organisatieonderdeel of binnen de eigen hiërarchische lijn als ondergeschikten van de gemandateerde werkzaam zijn, zullen zijn, of laatstelijk zijn geweest.

Artikel 2.6 Clustervoorzitters

Het mandaat van de clustervoorzitters strekt zich uit over de beslissingen betreffende de zorgmanager en de medewerkers die werkzaam zijn, zullen zijn of laatstelijk zijn geweest binnen de eigen afdeling, het clusterbureau (inclusief de manager clusterbureau) en de binnen het cluster ressorterende para- en perimedische diensten.

HOOFDSTUK 3 OVEREENKOMSTEN VOOR DE LEVERING VAN GOEDEREN EN DIENSTEN

Paragraaf 1 Algemene bepalingen

Artikel 3.1 Inleidende bepaling

De bepalingen van dit hoofdstuk zijn slechts van toepassing op de uitoefening van de beslissings- en handelingsbevoegdheden met betrekking tot het aangaan van overeenkomsten voor de levering van goederen en diensten.

Artikel 3.2 Schriftelijke overeenkomsten

Overeenkomsten voor de levering van goederen of diensten worden zoveel mogelijk, en bij bedragen boven de € 1.000,- altijd, schriftelijk vastgelegd.

Paragraaf 2 Volmachtverlening

Artikel 3.3 Afbakening

De volmachtverlening zoals genoemd in de artikelen 3.4 tot en met 3.6 gelden voor de levering van goederen en diensten met uitzondering van goederen en diensten bedoeld in de artikelen 3.7 tot en met 3.10 en in artikel 4.3.

Artikel 3.4 Volmachtverlening voor het aangaan van eenmalige en Raamovereenkomsten

Accountmanagers van de afdeling Inkoop, de manager Inkoop en de directeur van de stafdienst Financiën & Control alsmede de portefeuillehouder zijn gevolmachtigd tot het aangaan van eenmalige en raamovereenkomsten tot de bedragen zoals genoemd in de volmachtmatrix.

Artikel 3.5 Volmacht voor levering binnen raamovereenkomsten

De medewerkers werkzaam bij het Bestel- en Informatiepunt Logistiek (BIL) en de directeur van het Facilitair Bedrijf en de portefeuillehouder zijn gevolmachtigd tot het aangaan van overeenkomsten voor de levering van goederen of diensten binnen een raamovereenkomst tot de bedragen zoals genoemd in de volmachtmatrix.

Artikel 3.6 Volmachtverlening aan groepen van bevoegdheden voor het aangaan van eenmalige overeenkomsten

Lid 1 De functionarissen genoemd in artikel 1.2 zijn bevoegd tot het afsluiten van eenmalige overeenkomsten voor de levering van goederen en diensten tot bedragen zoals aangegeven in de volmachtmatrix, in de kolom van hun groep (aangeduid met de desbetreffende letter).

Lid 2 De volmachtverlening genoemd in het eerste lid is beperkt tot het taakgebied van de desbetreffende functionaris.

Paragraaf 3 Aanvullende volmachtverlening

Artikel 3.7 Volmachtverlening voor overeenkomsten inzake de uitvoering van onderhouds- en verbouwwerkzaamheden gebouwen

De directeur van het Facilitair Bedrijf en de portefeuillehouder zijn gevolmachtigd tot het aangaan van overeenkomsten inzake het uitvoeren van onderhouds- of verbouwwerkzaamheden gebouwen voor zover het betreft eenmalige overeenkomsten en tot de bedragen zoals genoemd in de volmachtmatrix.

Artikel 3.8 Volmachtverlening voor overeenkomsten inzake uitvoering nieuwbouw

De directeur van de Projectorganisatie Nieuwbouw en de portefeuillehouder zijn gevolmachtigd tot het aangaan van overeenkomsten inzake het uitvoeren van nieuwbouwwerkzaamheden voor zover het betreft eenmalige overeenkomsten en tot de bedragen zoals genoemd in de volmachtmatrix.

Artikel 3.9 Volmachtverlening voor het aangaan van eenmalige en raamovereenkomsten geneesmiddelen

Het hoofd Apotheek en de portefeuillehouder zijn gevolmachtigd tot het aangaan van eenmalige en raamovereenkomsten inzake de levering van geneesmiddelen of grondstoffen voor de bereiding van geneesmiddelen tot de bedragen zoals genoemd in de volmachtmatrix.

Artikel 3.10 Volmacht voor levering geneesmiddelen binnen raamovereenkomsten

De financieel-administratieve medewerkers werkzaam bij de Apotheek, het hoofd Apotheek en de portefeuillehouder zijn bevoegd tot het aangaan van overeenkomsten voor de levering van geneesmiddelen of grondstoffen voor de bereiding van geneesmiddelen binnen een raamovereenkomst tot de bedragen zoals genoemd in de volmachtmatrix.

Hoofdstuk 4 OVEREENKOMSTEN VOOR HET VERRICHTEN VAN WETENSCHAPPELIJK ONDERWIJS EN ONDERZOEK

Paragraaf 1 Algemene bepaling

Artikel 4.1 Inleidende bepaling

De bepalingen van dit hoofdstuk zijn slechts van toepassing op de uitoefening van de beslissings- en handelingsbevoegdheden met betrekking tot het aangaan van overeenkomsten tot het uitvoeren of door een derde partij doen uitvoeren van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek.

Artikel 4.2 Schriftelijke overeenkomsten

Overeenkomsten voor het uitvoeren of het door een derde partij doen uitvoeren van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek worden altijd schriftelijk vastgelegd.

Paragraaf 2 Volmachtverlening

Artikel 4.3 Volmachtverlening

De afdelingshoofden en de portefeuillehouders zijn gevolmachtigd voor het sluiten van overeenkomsten betreffende het door het AZR uitvoeren of door een derde partij doen uitvoeren van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek tot de bedragen zoals vermeld in de volmachtmatrix.

HOOFDSTUK 5 SLOTBEPALINGEN

Artikel 5.1 Citeertitel

Deze regeling wordt aangehaald als 'Bevoegdhedenregeling AZR'.

Artikel 5.2 Vervallen regelingen

Lid 1 Met de inwerkingtreding van deze regeling vervalt het voorlopig mandaatbesluit inzake personele aangelegenheden van 10 juli 2001.
Lid 2 Met de inwerkingtreding van deze regeling vervallen eerdere volmachtregelingen.

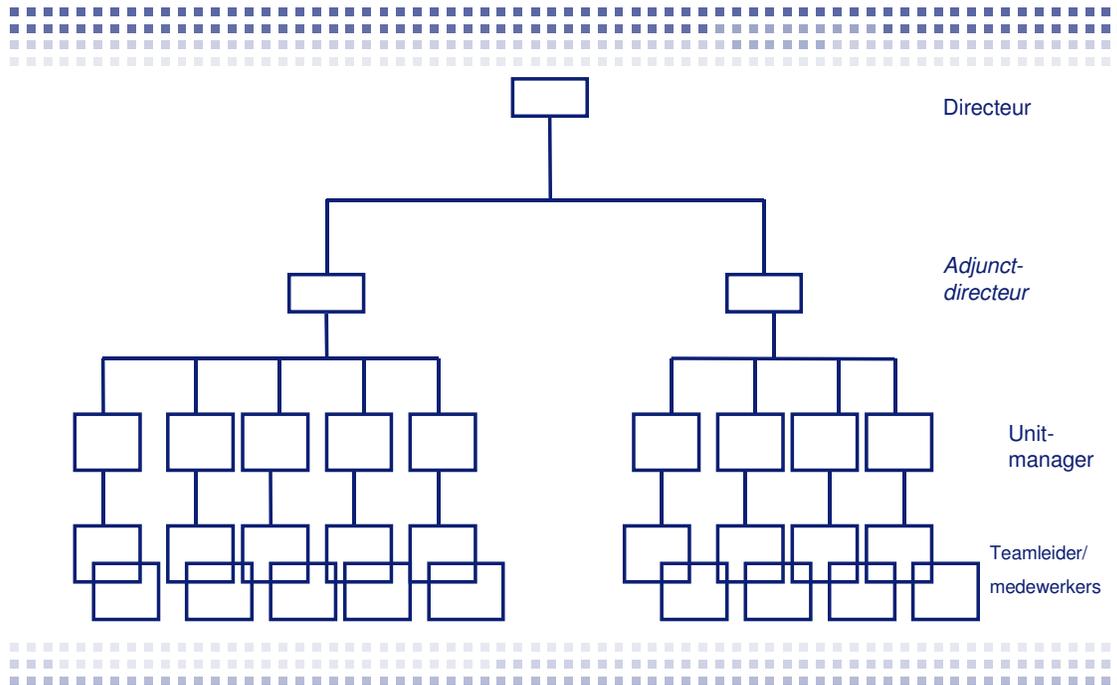
Artikel 5.3 Instemming leden Raad van Bestuur

De vaststelling van deze regeling door de Raad van Bestuur houdt in de instemming van de individuele leden van de Raad van Bestuur met de aan hen verleende mandaten en volmachten in hun functie van portefeuillehouder.

Artikel 5.4 Vaststelling en inwerkingtreding

Deze regeling is vastgesteld door de Raad van Bestuur op 21 mei 2002 en treedt in werking met ingang van 1 juli 2002.
Raad van Bestuur Academisch Ziekenhuis Rotterdam
Prof. drs. M.H. Meijerink
Voorzitter

Hoofdstuk 16 Bijlage 3 - Structuur "Partner in de Zorg"



Hoofdstuk 17 Bijlage 4 - Oriënterend interview

Interview met betrokkenen van het inkoopproces in het Erasmus MC

Interviewschema betrokkene	
1. Ruwe variabelen	
Datum interview _____ Tijdstip aanvang _____	
Derden _____	
Plaats _____	
2. Introductie van het gesprek	
Doel	Uiteenzetting geven van het te verwachte gespreksverloop; het geven van achtergrondinformatie over het interview.
Inleiding	Als vierdejaarsstudent aan de Haagse Hogeschool van de opleiding Facility Management sluit ik mijn opleiding af door een onderzoek op beleidsniveau te doen binnen een bedrijf. Binnen het Erasmus MC wil men al enige tijd inzicht krijgen in de inkoopactiviteiten en inkooporganisatie zoals die op dit moment is. Er moet gedacht worden aan het uitzoeken van de verschillende leveranciers waar nu gebruik van wordt gemaakt, de producten die besteld worden, de kosten en hoeveelheden van deze producten en de relevantie van de orders. Daarna volgt een onderzoek naar de wensen en eisen van de klant en verschillende afdelingen wat betreft het inkopen van niet-medische disposables.
Doel	Het doel van het interview is het achterhalen van de visie op het probleem van de verschillende betrokkenen. Het interview is verkennend en inventariserend.
Verwerking resultaten	De resultaten van de interviews zullen worden gebruikt om inzicht te krijgen van het échte probleem en de visie van de betrokkenen op het probleem en de oplossing. Vanuit de informatie die verzameld wordt tijdens deze interviews, wordt de uiteindelijke probleemstelling geformuleerd waarna er een diepteonderzoek plaats zal vinden. Tijdens het diepteonderzoek is het mogelijk dat er nogmaals een interview afgenomen wordt onder de betrokkenen. Zij krijgen daar tegen die tijd bericht van. Tijdens de verwerking van het interview zal de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd worden.
Tijd	Het interview zal maximaal 30 minuten van uw tijd innemen.
Structuur	Een globale inhoudsopgave is als volgt. Als eerste stel ik u een aantal persoonsgerichte vragen om inzicht te krijgen van uw positie in het Erasmus MC. De procesgerichte vragen die volgen hebben als doel een compleet beeld te krijgen van de relevante processen. Deze vragen worden opgevolgd door vragen over uw visie op het probleem en op het onderzoek.
	Heeft u nog vragen of opmerkingen tot nu toe?

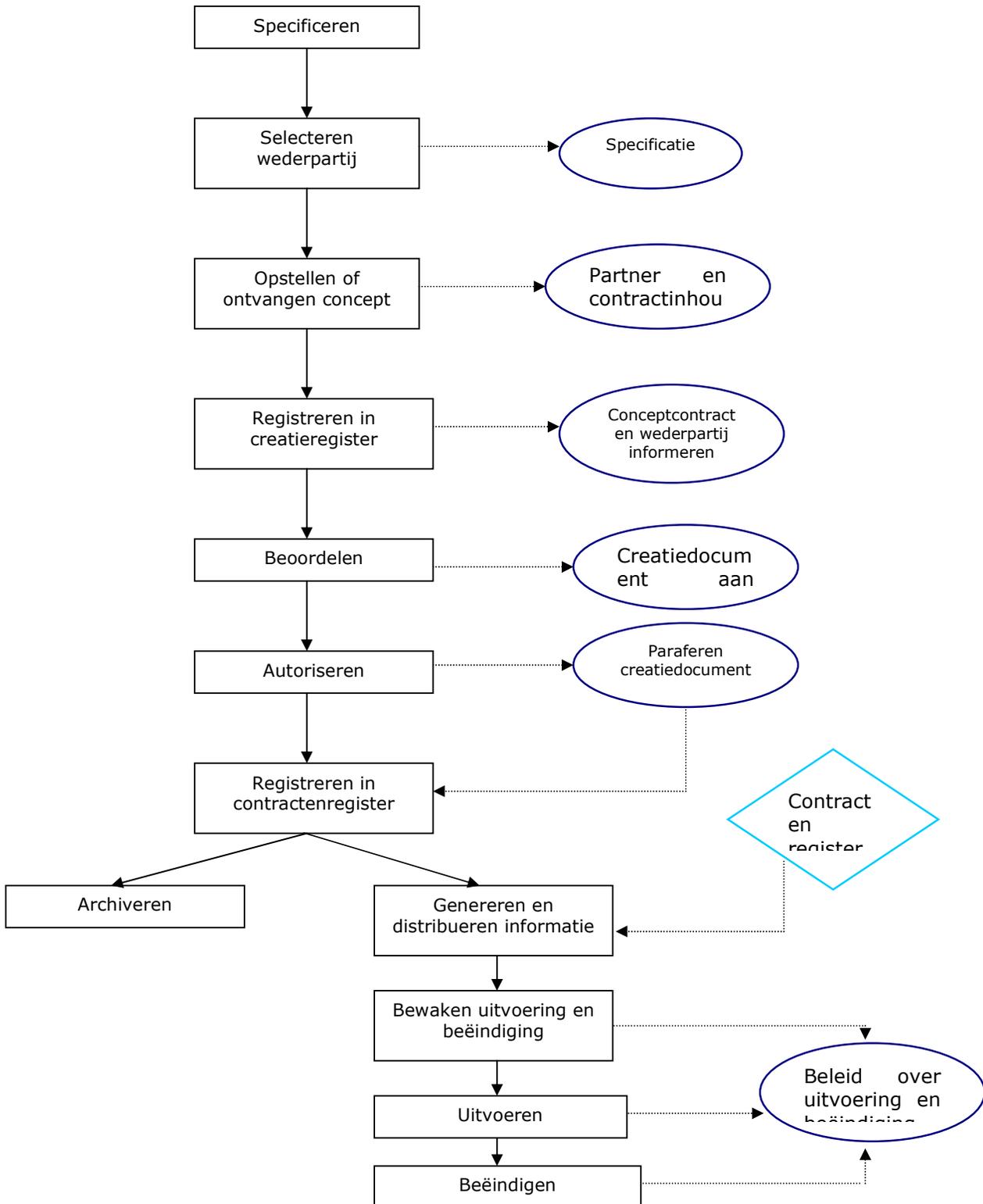
3. Vragen interview betrokkene

Persoonsgericht	<p>1. Wat is uw naam en uw functie binnen het Erasmus MC? </p> <p>2. Welke werkzaamheden en verantwoordelijkheden vallen onder uw functie? </p> <p>3. Wat is uw carrièrepatroon? Welke functies heeft u doorlopen voordat u hier terecht bent gekomen? </p> <p>4. Met welke afdelingen / personen werkt u samen? </p>
Procesgericht	<p>5. In hoeverre heeft u in uw functie te maken met het inkopen van niet-medische disposables? </p> <p>6. In hoeverre stuit u op problemen wat betreft het inkopen van niet-medische disposables? Wat ziet u graag anders en waarom? </p> <p>7. Wat vindt u positief aan het huidige inkoopproces en waarom? </p>
Visie op het probleem	<p>8. Als u een probleemstelling mocht formuleren, hoe zou die dan luiden? </p> <p>9. Hoe denk u dat het probleem ontstaan is? </p> <p>10. Welke afdelingen / personen zijn er betrokken bij het probleem? </p> <p>11. Heeft u voor mij eventueel documenten die mij inzicht verschaffen in het probleem? </p>
Onderzoek	<p>12. Wat verwacht u van dit onderzoek? </p> <p>13. In hoeverre denkt u dat een stagiair kan bijdragen aan dit probleem? </p> <p>14. Welke gegevens denk u dat ik nodig heb om dit onderzoek goed af te ronden? Waar zijn deze gegevens te vinden? </p>

4. Achtergrond informatie interview	
Doel	<p>Inzicht krijgen in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De primaire processen van het bedrijf • De visie van de betrokkenen op het probleem • De bedrijfscultuur • De overeenkomsten en verschillen in opvatting over de vraagstelling en de bereidheid om aan de oplossing te werken • De mate waarin intern al aan het vraagstuk is gewerkt en waarom dat niet geslaagd is • De beschikbare onderzoeksgegevens • De aard en omvang van het advieswerk om het gestelde probleem op te lossen • Het draagvlak voor de opdrachtverstrekking en de probleemaanpak <p>De verzamelde informatie uit interviews met de ondervraagde personen zal dienen voor de beantwoording van de vraagstelling.</p>
Vraagstelling	<p>Wat zien de betrokkenen van het inkoopproces in het Erasmus MC als het huidige probleem binnen het inkopen van niet-medische disposables en hoe zien zij dit opgelost?</p>
Randvoorwaarden interview	<ul style="list-style-type: none"> - oog-in-oog interview - gestructureerd schema - open vragen - de antwoorden schriftelijk noteren - anonimiteit van de geïnterviewde waarborgen
Randvoorwaarden interviewer	<ul style="list-style-type: none"> - Inleiden interview - geen vragen overslaan; - de voorgeschreven volgorde aanhouden; - elk antwoord tegen het licht houden, bekijken of het voldoet aan de vraag; - doorvraagtechnieken gebruiken bij onbruikbaar antwoord geïnterviewde; - volledigheid, de gestelde vraag moet in volle omgang beantwoord zijn; - relevantie, het antwoord is relevant wanneer het op de gestelde vraag slaat; - taakgerichte gespreksleiding; - tussendoor samenvatten om accuraat te blijven; - tijd in de gaten houden; - verbale boodschappen overbrengen; - sociaal contact leggen met de respondent; - afsluiten van het interview.
Actiepunten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definitief interviewschema maken. 2. Interviewvragen bespreken met Joop de Zoete en de docentbegeleider. 3. Afspraken maken met betrokkenen die ik wil gaan interviewen. 4. Verdiepen in interviewtechnieken. 5. Voorinstructie aan de geïnterviewde geven wanneer de afspraak wordt gemaakt. 6. Interview afnemen. 7. Interview resultaten verwerken in het onderzoek.

Hoofdstuk 18

Hoofdstuk 19 Bijlage 5 – Het contractenbeheerproces



Legenda

—————> Opgvolgende activiteit(en)

.....> Informatiestroom

Activiteit

Input of output
van informatie
naar activiteiten

Informatie
voorziening

Hoofdstuk 20 Bijlage 6 - Functionele kenmerken

Beschikbaarheid, juistheid en volledigheid van informatie

De informatie die tijdens het contractenbeheerproces geregistreerd moeten worden, moet kunnen worden ingevoerd en verwerkt in het informatiesysteem. Gezien het belang van de informatie uit contracten, is het essentieel dat de informatieverzamelingen juist en volledig zijn. Hiervoor moet het informatiesysteem garanties bieden.

Mutatiehistorie

Een belangrijke functie voor een systeem voor contractenbeheer is het bijhouden van mutatiehistorie. Dit is speciaal van toepassing op de status van het contract. Als men achteraf bijvoorbeeld kan controleren wie de status wanneer heeft veranderd, biedt dat onder andere mogelijkheden om te controleren of procedures zijn opgevolgd.

Koppelingen

Het is zinvol als het systeem de mogelijkheid biedt de geregistreerde gegevens te koppelen met elektronisch opgeslagen documenten, bijvoorbeeld via koppeling met tekstverwerker.

Zoeken en selecteren

Het systeem moet kunnen zoeken en selecteren op alle gewenste geregistreerde items, niet alleen via "is gelijk aan" maar ook via "groter of kleiner dan" of via delen van het woord (bijvoorbeeld alles wat met een A begint).

Toegangsmogelijkheden

Er moeten goede mogelijkheden zijn voor decentrale toegang. De motivatie om informatie aan te leveren zal stijgen als men zelf baat kan hebben bij de informatie van anderen via decentrale toegang.

Hoofdstuk 21 Bijlage 7 - Prestatiekenmerken

Beveiliging

Een essentieel prestatiekenmerk voor contractenbeheer ligt op het gebied van de beveiliging. Vanwege de vereiste decentrale toegangsmogelijkheden moet het mogelijk zijn om bevoegdheden voor toegang tot de database toe te kennen aan gebruikers. Daarbij moet er onderscheid gemaakt kunnen worden in bevoegdheden per handeling. De toegang tot het systeem kan geregeld worden via een identificatieprocedure, met bijvoorbeeld gebruikersnamen.

Gebruikersvriendelijkheid

Een ander belangrijk kenmerk voor contractenbeheer is de gebruikersvriendelijkheid. Omdat de database decentraal geraadpleegd zal worden, moeten de basisfuncties van het systeem voor gebruikers eenvoudig te leren en te bedienen zijn.

Flexibiliteit

Doordat een contractenbeheersysteem in veel gevallen bedoeld zal zijn voor het beheer van allerlei soorten contracten, worden er eisen aan flexibiliteit van het systeem gesteld. Er zijn twee soorten flexibiliteit te onderscheiden:

- *Flexibiliteit in enge zin*
Het is gewenst dat het systeem zonder aanpassing in een gewijzigde situatie kan functioneren. Bij een gewijzigde situatie kan men denken aan het ontstaan van nieuwe contractgroepen of nieuwe contractsoorten. Flexibiliteit in enge zin is een vereiste om te voorkomen dat het systeem als een te strak keurslijf wordt ervaren en daardoor niet wordt geaccepteerd.
- *Flexibiliteit in ruime zin*
Ook de mate waarin het systeem alsnog kan worden uitgebreid en veranderd is van belang. Het hangt er wel van af of men kiest voor een systeem dat voor de middellange en lange termijn mee moet gaan of dat men kiest om als eerste stap in het contractenbeheer met een systeem te beginnen waarvan men verwacht dat het op niet al te lange termijn vervangen zal worden. In het eerste geval is flexibiliteit ontzettend belangrijk, in het tweede geval veel minder.

Hoofdstuk 22 Bijlage 8 - Drempelwaarden

Drempelwaarden 2004-2005

Overzicht van de drempelwaarden in euro's voor het publiceren van aanbestedingen in het Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen zoals deze van 1 januari 2004 tot en met 31 december 2005 gelden.

Werken		
	Alle overheden *	€ 5.923.624,-
	Concessies en projecten met > 50% subsidies	€ 5.000.000,-
	Nutsbedrijven	€ 5.000.000,-
	Telecommunicatie	€ 5.000.000,-
	Gas, warmte, olie, vaste brandstoffen en vervoer per trein	€ 5.923.624,-
	Andere Nutssectoren *	€ 5.923.624,-
Levering (van producten)		
	Centrale Overheid *	€ 154.014,-
	Andere Overheden *	€ 236.945,-
	Nutsbedrijven	€ 600.000,-
	Telecommunicatie	€ 600.000,-
	Gas, warmte, olie, vaste brandstoffen en vervoer per trein	€ 400.000,-
	Andere Nutssectoren *	€ 473.890,-
Diensten		
	Centrale Overheid *	€ 154.014,-
	Andere Overheden *	€ 236.945,-
	Gesubsidieerde opdrachten, O&O en telecommunicatiediensten, diensten vallend onder bijlage 1B	€ 200.000,-
	Nutsbedrijven	€ 600.000,-
	Telecommunicatie	€ 600.000,-
	Gas, warmte, olie, vaste brandstoffen en vervoer per trein	€ 400.000,-
	Andere Nutsbedrijven	€ 400.000,-
	O&O en telecommunicatiediensten	€ 473.890,-
	Andere diensten *	€ 473.890,-

* Deze bedragen zijn gelijk aan de drempelbedragen van de Government Procurement Agreement (GPA). Bedrijven uit landen die de GPA hebben ondertekend moeten worden toegelaten. Ondertekenaars zijn o.a. Amerika, Canada, Israël en Japan. De drempelbedragen zijn in euro's excl. BTW

Hoofdstuk 23 Bijlage 9 - Minimumtermijnen Europees aanbesteden

De richtlijnen kennen bepaalde minimumtermijnen die de aanbestedende dienst moet aanhouden en waarbinnen gegadigden zich kunnen aanmelden en offertes kunnen indienen. De termijnen geven bedrijven in alle lidstaten van de EU een reële kans op de publicatie van een opdracht te reageren.

Openbare procedure

De termijn voor het uitbrengen van een offerte bedraagt (in kalenderdagen):

- zonder vooraankondiging minimaal 52 dagen na verzending van de aankondiging
- in geval van een vooraankondiging binnen minimaal 36 dagen na verzending van de aankondiging
- in geval van een vooraankondiging die exact dezelfde gegevens bevat als de aanbesteding zelf, en die minimaal 52 dagen en maximaal 12 maanden voor de 'echte' aanbesteding gepubliceerd is, minimaal 22 dagen

Niet-openbare procedure

De termijn voor het aanmelden voor deelname aan de procedure bedraagt (in kalenderdagen):

- minimaal 37 dagen na verzending van de aankondiging

De Nutssector kent een aparte bepaling voor de termijn voor het uitbrengen van de offerte. Deze kan in onderling overleg worden vastgesteld mits alle gegadigden evenveel tijd krijgen om hun offerte voor te bereiden en in te dienen. Indien het niet mogelijk is overeenstemming te bereiken, wordt een termijn vastgesteld die ten minste 24 dagen en in geen geval minder dan 10 dagen bedraagt.

De termijn voor het uitbrengen van een offerte bedraagt (in kalenderdagen):

- zonder vooraankondiging minimaal 40 dagen te rekenen vanaf de datum waarop de schriftelijke uitnodiging is verzonden;
- in geval van een vooraankondiging die exact dezelfde gegevens bevat als de aanbesteding zelf minimaal 26 dagen te rekenen vanaf de datum waarop de schriftelijke uitnodiging is verzonden.

Onderhandelingsprocedure met voorafgaande bekendmaking

De termijn voor het indienen van een aanvraag tot deelneming bedraagt 37 dagen. De termijn van de onderhandelingen ligt niet vast en is afhankelijk van de voortgang van de onderhandelingen tussen de aanbestedende dienst en de geselecteerde gegadigden.

Onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking

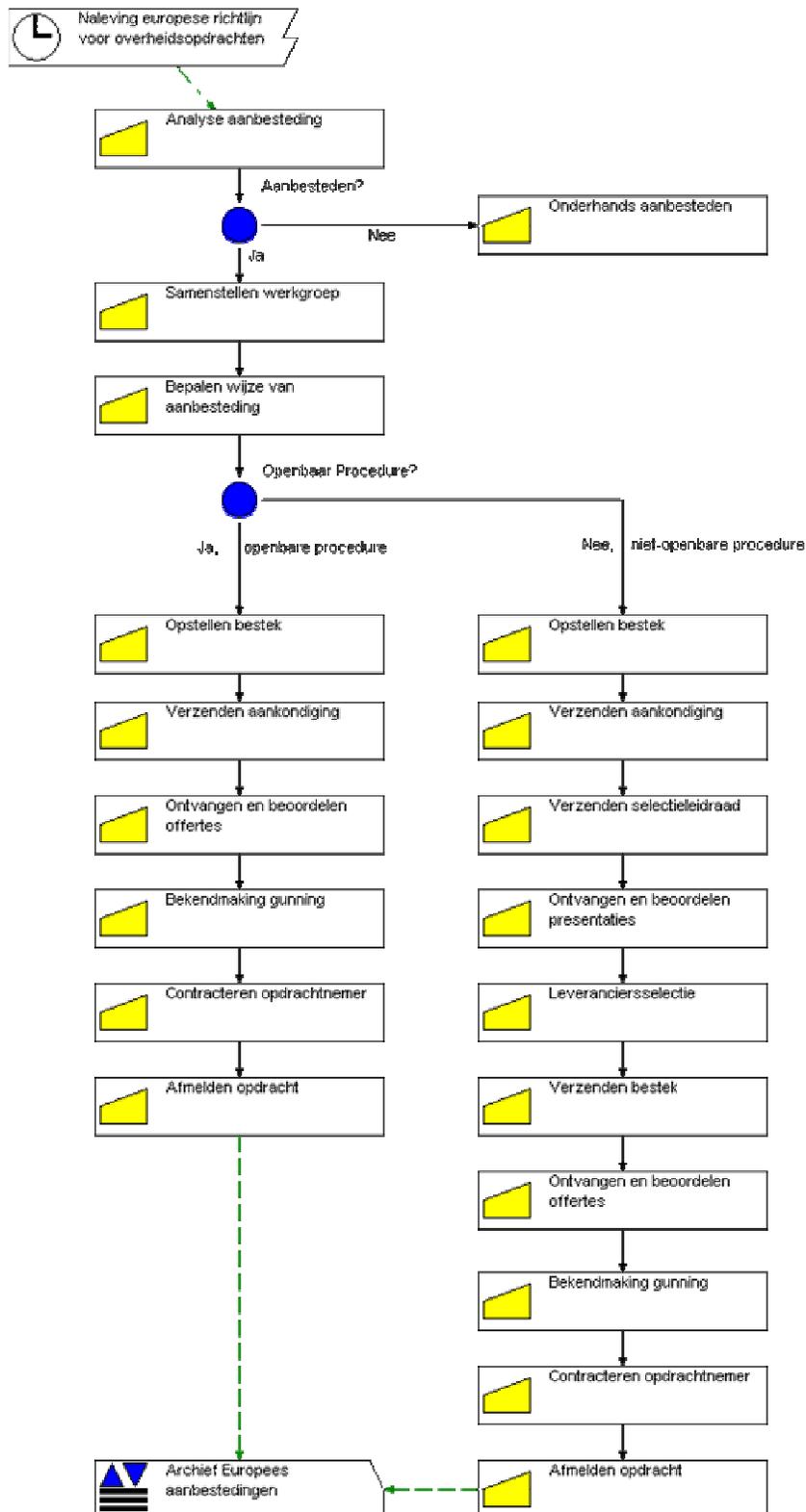
Hiervoor zijn geen termijnen in de richtlijnen vastgelegd.

Versnelde procedure

Voor spoedeisende gevallen bestaat er een versnelde procedure, waarbij de minimumtermijnen verkort zijn. Als begindatum van de termijnen geldt de datum van verzending van de oproep tot mededinging naar het Bureau voor Officiële Publicaties of het verzenden van het verzoek tot het indienen van een offerte aan de geselecteerde bedrijven.

De minimumtermijn voor de ontvangst van de aanvragen tot deelneming is in dat geval 15 dagen. De termijn voor de ontvangst van de aanbiedingen mag niet korter zijn dan 10 dagen. Deze procedure mag U alleen gebruiken wanneer het door het spoedeisende karakter van de opdracht niet mogelijk is de normale termijnen in acht te nemen. Deze spoed moet objectief noodzakelijk zijn en de oorzaak van de spoed mag niet aan de aanbestedende dienst te verwijten zijn.

Hoofdstuk 24 Bijlage 10 - Europese aanbesteding binnen Erasmus MC



Hoofdstuk 25 Bijlage 11 - Uitgangspunten voor gezamenlijk inkopen binnen Erasmus MC

Vastgesteld RvB 6 juli 2004.

1. De strategische inkoopfunctie is voorbehouden aan de afdeling Inkoop. Dit houdt in dat de afdeling Inkoop verantwoordelijk is voor het algehele inkoopbeleid en voor het bepalen van de centrale kaders. Het inkoopbeleid en de kaders dienen in overeenstemming te zijn met de uitgangspunten van besturing van het Erasmus MC in algemene zin en met de externe en interne bevoegdheden regeling in specifieke zin. Verder houdt de strategische inkoopfunctie in dat inkoop de inrichting van de inkooporganisatie bepaalt ook weer in overeenstemming met de genoemde kaders. De Raad van Bestuur stelt het beleid en de kaders vast.
2. De afdeling Inkoop is verantwoordelijk voor afdelingsoverstijgende inkoopprojecten voor artikelen en artikelgroepen in opdracht van één of meerdere afdelingen. Inkoop bepaalt in overeenstemming met een aantal grootverbruikers en adviseurs het tactisch inkoopbeleid voor het gehele concern. Dit houdt in marktonderzoek, opstellen pakket van eisen, selectie van leveranciers en het vaststellen van het afdelingsoverstijgende assortiment, het aanvragen en beoordelen van offertes, het onderhandelen en het afsluiten van mantelcontracten en /of jaarorders inzake deze "generieke artikelen". Onder een generiek artikel wordt een artikel verstaan dat door meer dan één afdeling wordt gebruikt.
3. Zowel de grootverbruikers als de andere gebruikers dienen zich te houden aan het vastgestelde afdelingsoverstijgende assortiment aan de leverancierskeuze en aan de contractvoorwaarden.
4. Een onderhoudsgroep voor artikel /assortiment en leverancierkeuze wordt verantwoordelijk voor het up-to-date houden van het assortiment en regelmatige evaluatie van leverancierkeuze. De groep bestaat uit de accountmanager Inkoop, eventueel adviseurs (bijvoorbeeld de assortimentcoördinator van de Staf Medische Hulpmiddelen) en uit de inhoudeskundigen / inkoopbevoegden bij de grootverbruikers. De laatst genoemden onderhouden tevens het contact met de gebruikers op de afdelingen. Nieuwe producten, nieuwe artikelen en andere leveranciers worden niet toegevoegd aan het assortiment tenzij de onderhoudsgroep hiertoe besluit. Het generieke artikel assortiment wordt frequent heroverwogen doch niet vaker dan 1 maal per jaar; behoudens bijzondere ontwikkelingen.
5. De accountmanager van de afdeling Inkoop wordt in een vroeg stadium ingeschakeld bij overeenkomsten met leveranciers inzake exploitatie goederen voor bedragen van € 20.000 of hoger per 1-malige of raamovereenkomst. De accountmanager van de afdeling Inkoop is verantwoordelijk voor het inkoopproces en de totstandkoming van de overeenkomst in overleg met de afdeling. Inzake het definitief aangaan van de verplichting geldt de bevoegdhedenregeling en de mandateringsregeling van het ErasmusMC.
6. De decentrale inkoopbevoegde koopt volledig zelfstandig afdelingsspecifieke goederen in met een transactiewaarde lager dan € 20.000 per overeenkomst dan wel roept volledig zelfstandig artikelen af onder een collectief raamcontract.
7. Met leveranciers wordt contractueel overeengekomen dat de leverancier orders bundelt tot weekorders. Indien zulks is geregeld dient de bestelling via BIL plaats te vinden zodat BIL de bundeling van weekorders kan verzorgen.
8. De inkoopbevoegde is gebonden aan inkoopafspraken die gemaakt zijn met andere afdelingen /

-
-
- clusters / directies in het kader van concern brede assortimenten / leveranciers afspraken.
9. Het aantal bestelbevoegden per unit / functiegebied wordt beperkt tot 2 maximaal 3 personen.
 10. Er dienen geen bestellingen plaats te vinden buiten de door de centrale directies ondersteunde bestelsystemen. Bestellingen via internet dient men te bevestigen in het centraal bestelsysteem.
 11. Het aantal bestelsystemen dient beperkt te worden en er dient een centrale database ontwikkeld te worden ter verbetering van de management informatie. Hierbij dient opgemerkt te worden dat het meest gebruikte bestelsysteem VERPLI niet verder wordt ontwikkeld door HISCOM en vervangen dient te worden door een modern systeem.
 12. De accountmanager van de afdeling Inkoop fungeert altijd als transactie deskundige voor aanschaffingen van investeringen in apparatuur in geval van € 50.000 of meer per overeenkomst. De afdeling levert de inhoudsdeskundige. De accountmanager van de afdeling Inkoop is verantwoordelijk voor het inkoopproces tot en met het sluiten van de overeenkomst.
 13. De afdeling Inkoop fungeert als coördinator voor de samenwerking van clusters indien uit het (meerjaren) investeringsprogramma blijkt dat dezelfde of vergelijkbare apparatuur zal worden aangeschaft en /of een aantal verschillende investeringen bij 1 leverancier kan worden ondergebracht. De afdeling levert de inhoudsdeskundige. De accountmanager van de afdeling Inkoop is verantwoordelijk voor het inkoopproces tot en met het sluiten van de overeenkomst.
 14. De afdeling Inkoop fungeert als coördinator voor aanschaf van functiegebonden apparatuur dat bij verschillende afdelingen / clusters in gebruik is. Het meerjaren vervanging / uitbreidingsschema van de afdelingen vormt daarvoor de basis. Voorbeelden zijn monitoring en bewakingsapparatuur; infuuspompen, spuitpompen, bedden etc. De afdeling levert de inhoudsdeskundige. De accountmanager van de afdeling Inkoop is verantwoordelijk voor het inkoopproces tot en met het sluiten van de overeenkomst.

Hoofdstuk 26 Bijlage 12 - Spoedaanvragen

Spoedaanvragen betreffen:

- Telefonische aanvragen van voorraadartikelen voor 10:00 uur en die dezelfde dag geleverd moeten worden.
- Niet voorraadartikelen die binnen 24 uur worden besteld.

Een spoedaanvraag begint altijd met een behoefte aan een voorraad- dan wel niet-voorraadartikel met een spoedeisend karakter, zie figuur 1. Nadat deze behoeftestelling is geconstateerd, kijkt men of de medewerker met de behoeftestelling bestelbevoegd is. De betrokkene die niet bevoegd is tot het bestellen van voorraadartikelen dient de aanvraag te deponeren bij een collega die wel bevoegdheid tot bestellen heeft. Hierna kan doorgedaan worden met het inkoopproces.

Het in te kopen artikel moet beoordeeld worden. De betrokkene gaat na of er sprake is van voorraad- of niet-voorraadartikelen.

Voorraadartikelen

Als het in te kopen artikel een voorraadartikel is, dan kunnen diverse medewerkers met bestelbevoegdheid telefonisch spoedorders aanvragen bij een medewerker van afdeling BIL waarbij minimaal de volgende gegevens aangegeven dienen te worden: naam aanvrager, afdeling, artikel of artikelnummer, aantal en volgnummer voor afleveradres. Eventueel geeft de aanvrager een eigen voorkeurleverancier aan. De telefonische aanvragen van voorraadartikelen voor 10:00 uur worden dezelfde dag nog geleverd.

Niet-voorraadartikelen

Wanneer het aan te vragen artikel geen voorraadartikel is wordt door de medewerker van Erasmus MC beoordeeld of er sprake is van een assortimentsartikel of niet. Assortimentsartikelen zijn in VERPLI geregistreerd met de letter "N".

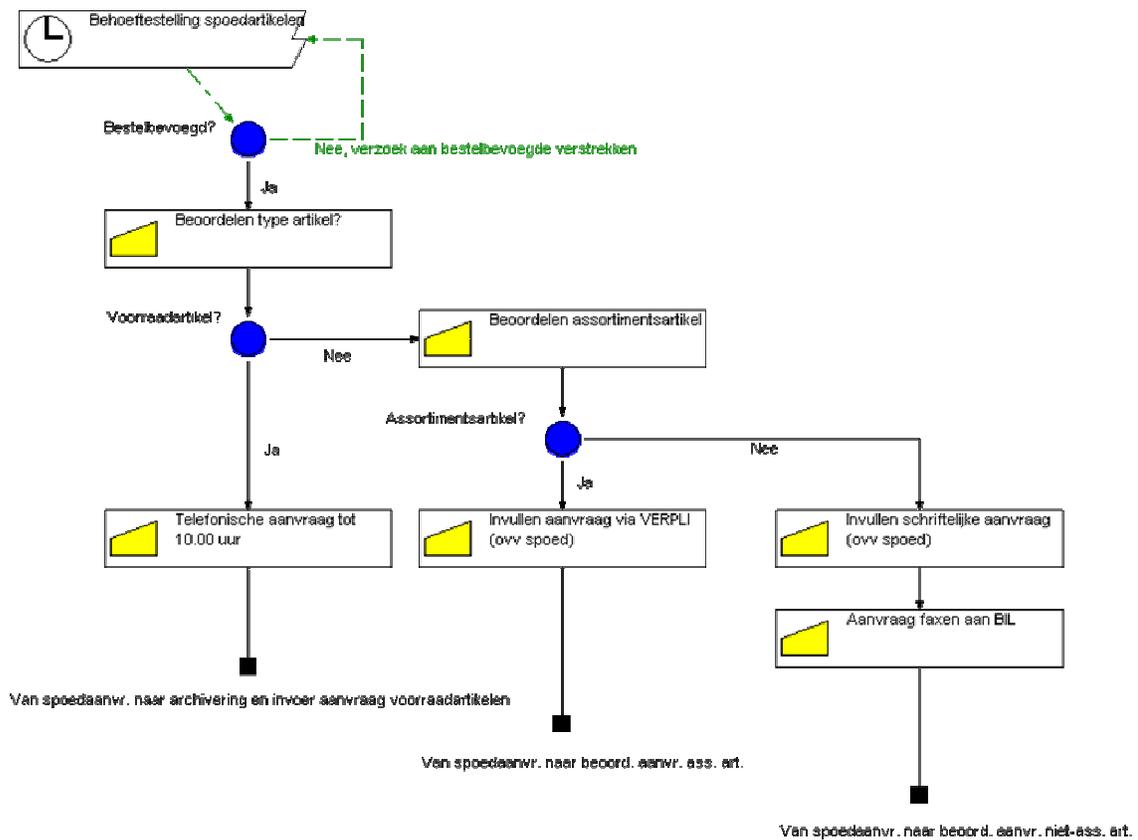
Assortimentsartikel

Als het aan te vragen niet-voorraadartikel een assortimentsartikel is dan vult de aanvrager een aanvraag in VERPLI in, waarbij wordt aangegeven dat sprake is van een spoedaanvraag. De aanvraag wordt vervolgens via de standaardprocedure verwerkt met een hogere prioriteit. De niet-voorraadartikelen worden binnen 24 uur besteld.

Niet-assortimentsartikelen

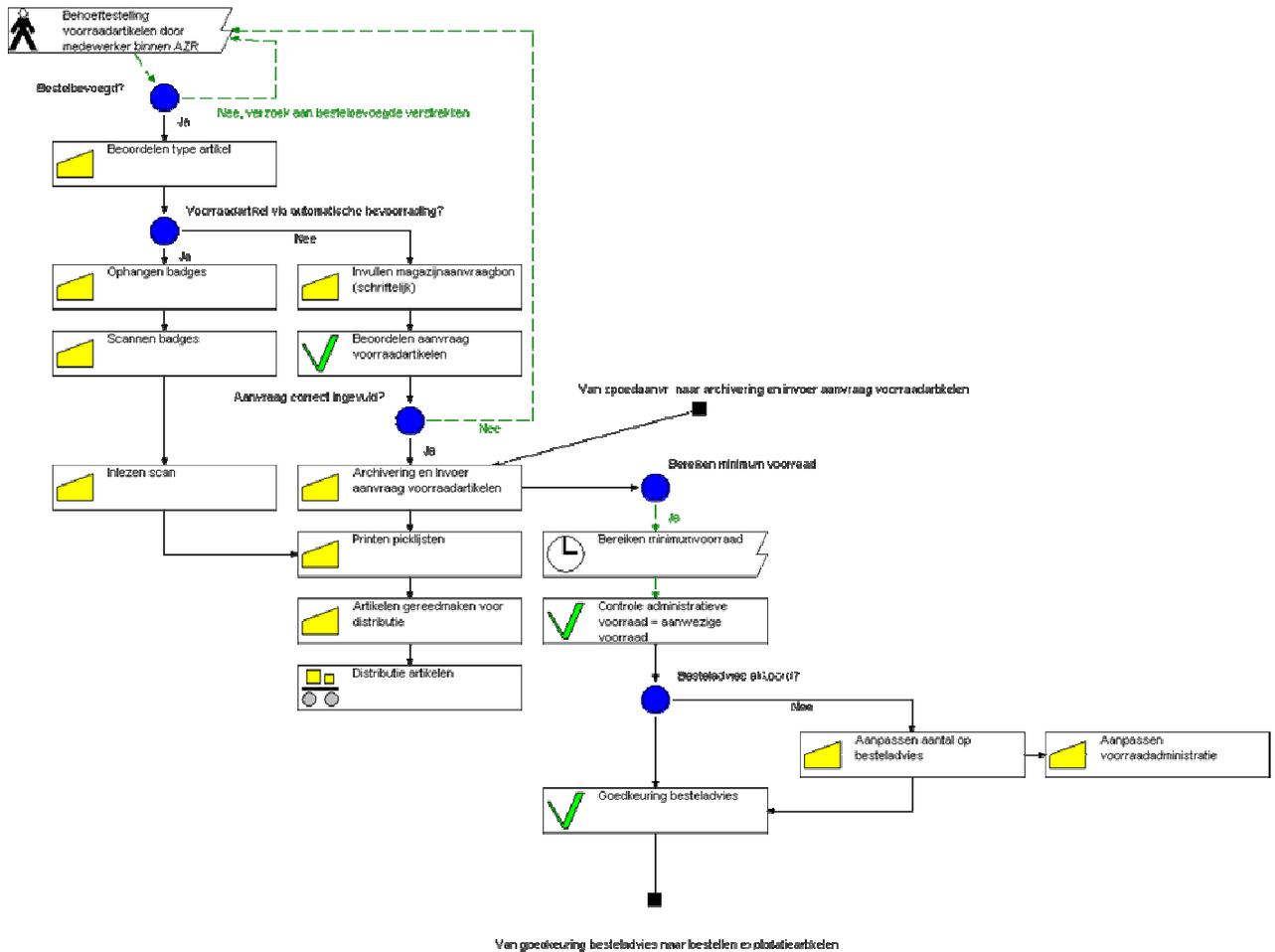
Als het gaat om een niet-assortimentsartikel dan vult de bestelbevoegde medewerker van Erasmus MC een standaard bestelaanvraagbon in en wordt aangegeven dat er sprake is van een spoedaanvraag. Op de bestelbon wordt, indien bekend, aangegeven of sprake is van een steriel artikel. De aanvraag wordt naar de afdeling BIL gefaxt en wordt vervolgens via de standaardprocedure verwerkt maar met een hogere prioriteit. De niet-voorraadartikelen worden binnen 24 uur besteld.

Hoofdstuk 27

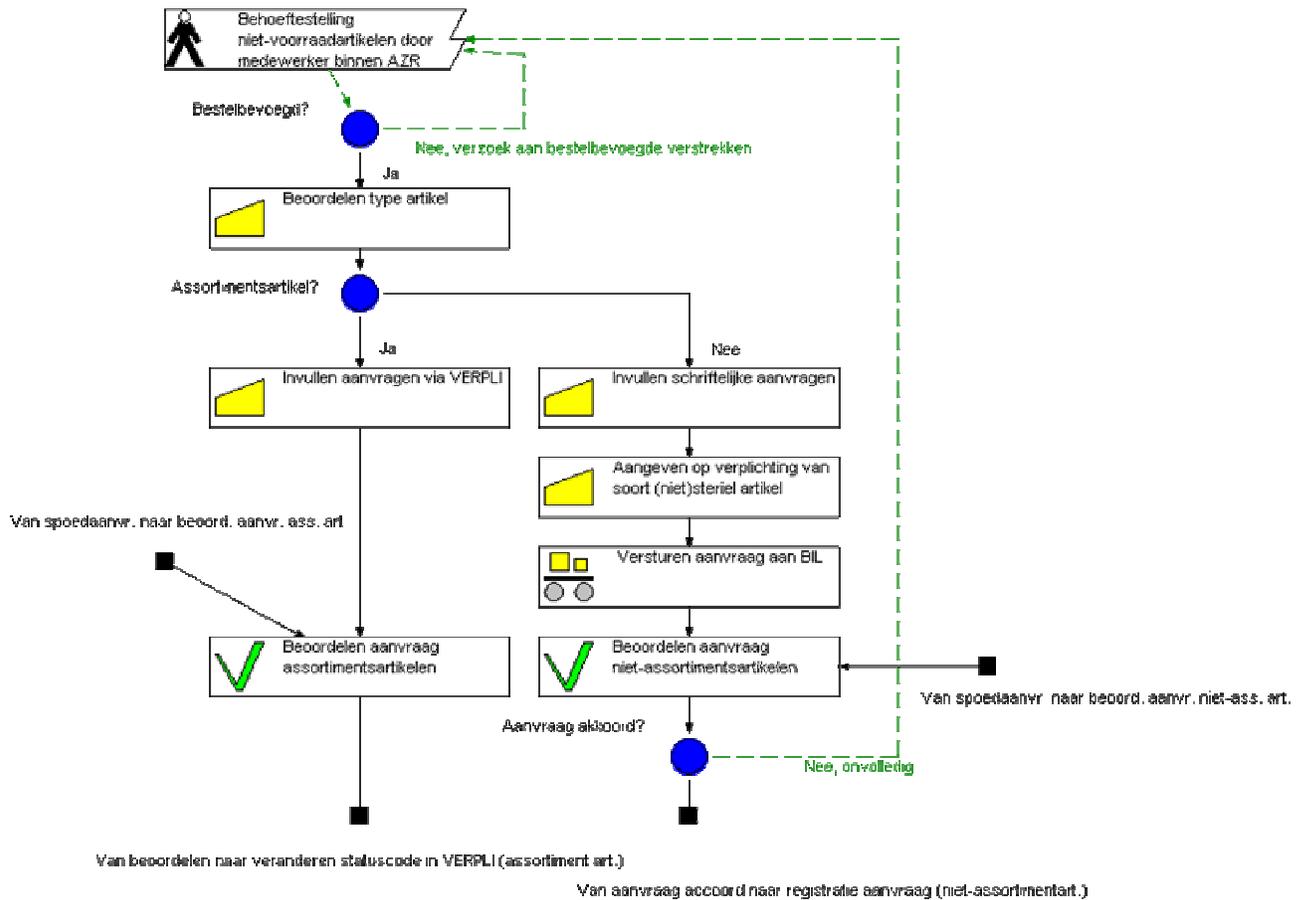


Figuur 1 – Spoedaanvragen

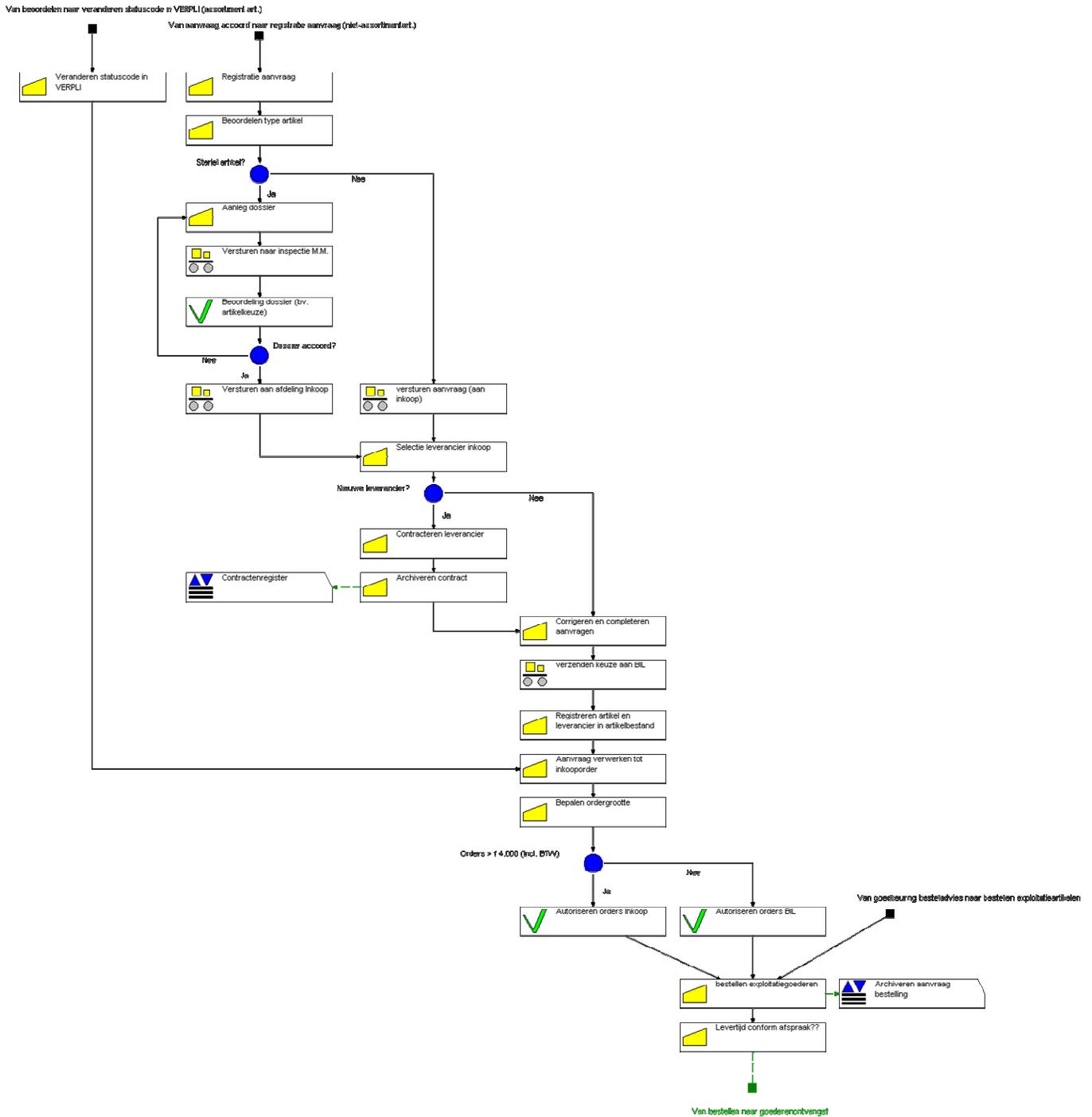
Hoofdstuk 28 Bijlage 13 - Aanvragen voorraadartikelen



Hoofdstuk 29 Bijlage 14 - Aanvragen niet-voorraadartikelen



Hoofdstuk 30 Bijlage 15 - Bestellen artikelen



Hoofdstuk 31 Bijlage 16 - Bestellen steriele en niet-steriele

artikelen

Steriele artikelen

Op het moment dat het te bestellen artikel een steriel artikel blijkt te zijn, dan moet er een dossier voor worden aangelegd. De documenten die in het dossier opgenomen dienen te worden, zijn aangegeven in het handboek. De betrokkene vraagt de benodigde documenten aan bij de leverancier. Daarna wordt het dossier via de interne post naar de afdeling "Inspectie van medische middelen – Erasmus MC" gestuurd. Daar wordt het dossier gecontroleerd of de minimaal benodigde documenten zijn opgenomen in het artikeldossier en of de leverancier voldoet aan de gestelde eisen. Daarnaast wordt er gecontroleerd of er geen gelijkwaardige producten in het assortiment zijn opgenomen. Als het dossier goedgekeurd is dan wordt het schriftelijke aanvraagformulier, vergezeld met een door inkoop in te vullen invulblad door de betrokkene verzonden aan de afdeling Inkoop.

Niet steriele artikelen

Als het in te kopen artikel niet steriel is, dan kan er meteen een goedgekeurde schriftelijke aanvraag, vergezeld met het invulblad, gestuurd worden aan de afdeling Inkoop.

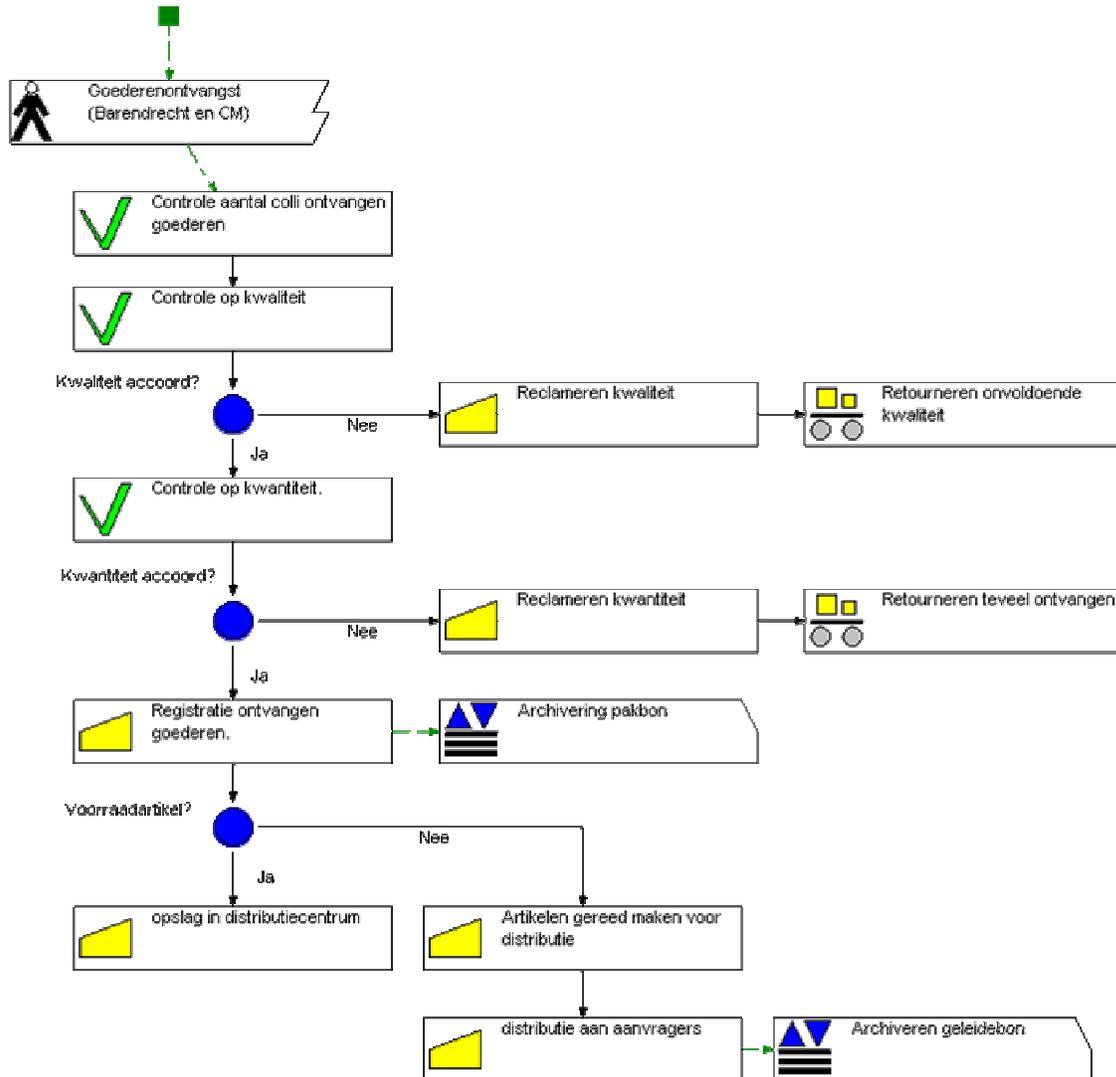
Hier komen de steriele en niet steriele artikelen weer bij elkaar in het schema⁵⁴. Als de aanvraag eenmaal bij de afdeling Inkoop ligt, gaat men na of andere leveranciers eveneens dit artikel verkopen. De betrokken medewerker van de afdeling Inkoop voert desgewenst, afhankelijk van de omvang van de inkopen, een extra marktverkenning uit. Indien de geselecteerde leverancier een andere leverancier is dan aangegeven door de aanvrager, wordt dit door de afdeling Inkoop afgestemd met de aanvrager. De betrokkene maakt bij de leveranciersselectie gebruik van de door de afdeling Inkoop opgestelde inkoopprocedures. Het kan ook mogelijk zijn dat een betrokken medewerker van de afdeling Inkoop beoordeelt dat er sprake is van een leverancier waar niet eerder is ingekocht. Als dat het geval is, dan contracteert de betrokkene van de afdeling Inkoop de geselecteerde leverancier volgens de door de afdeling Inkoop opgestelde inkoopprocedures.

Als men geen nieuwe leverancier aan wil stellen dan gaat de aanvraag meteen naar de afdeling Inkoop. Bij de afdeling Inkoop wordt het invulblad volledig ingevuld en geparafeerd. Van daaruit wordt de schriftelijke aanvraag en het invulblad gestuurd naar een medewerker van BIL. Aan de hand van het invulblad vult de betrokkene bij BIL de artikel- en leveranciersgegevens in het artikelenbestand Verpli in. Met de invoer van de artikelen in het artikelenbestand wordt dit artikel een assortimentsartikel.

⁵⁴ Zie bijlage 10 – Bestellen artikelen

Hoofdstuk 32 Bijlage 17 - Ontvangen artikelen

Van bestellen naar goederenontvangst



Hoofdstuk 33

Hoofdstuk 34 Bijlage 18 - Controle kwaliteit en kwantiteit

Kwaliteit niet akkoord

Als de kwaliteit van de goederen niet akkoord is dan beoordeeld de betrokkene van BIL in Verpli welke goederen niet voldoen aan de afgesproken kwaliteit en neemt deze contact op met de leverancier. Er wordt een vervolgo opdracht geplaatst of de order wordt geannuleerd. De bevindingen worden door de betrokkene in het leveranciersdossier gearhiveerd. Bij retourneren van goederen maakt de betrokkene een retourbon en verzend een kopie naar de distributieafdeling. Op basis van de ontvangen retourbon retourneert de betrokkene van het distributiecentrum de exploitatiegoederen. De goederen worden uitsluitend afgegeven na ondertekening van de retourbon door de ontvanger van de goederen. De betrokkene parafeert zelf de retourbon en archiveert deze.

Kwaliteit akkoord

Als de kwaliteit eenmaal akkoord bevonden is gaat men verder met het checken van de kwantiteit. Een medewerker van het distributiecentrum telt het aantal van de ontvangen exploitatiegoederen en parafeert de pakbon voor akkoord. Volgens interne richtlijnen worden pakbonnen gearhiveerd.

Kwantiteit niet akkoord

Als de kwantiteit van de goederen niet overeenkomen met de bestelling, dan herleidt de betrokkene van BIL in Verpli de goederenontvangsten waarbij de kwantiteit van de ontvangen goederen afwijkt van de bestelling. De betrokkene neemt contact op met de leverancier en plaatst een vervolgo opdracht of annuleert het restant van de order. Indien de goederen worden geretourneerd maakt de betrokkene een retourbon aan, die wordt verzonden naar de afdeling distributie. Op basis van de retourbon retourneert de betrokkene van het distributiecentrum de teveel ontvangen goederen aan degene die levert.

Kwantiteit akkoord

Als de kwantiteit overeenkomt met de bestelling, dan kunnen de ontvangen goederen geregistreerd worden; de betrokkene bij het distributiecentrum, niet degene die de goederen in ontvangst heeft genomen, controleert of de pakbon voor ontvangst is ondertekend door de medewerker die de exploitatieartikelen in ontvangst heeft genomen. Bij het ontbreken van een paraaf wordt de pakbon geretourneerd. Op basis van de pakbonnen voert de medewerker van het distributiecentrum het aantal ontvangen goederen onder het inkoopordernummer vermeld op de pakbon in Verpli in. Het systeem verwerkt deze ontvangst automatisch. Na inboeking van de ontvangen exploitatiegoederen parafeert de betrokkene de inboeking op de pakbon en wordt de pakbon gearhiveerd.

Hoofdstuk 35

Hoofdstuk 36 Bijlage 19 - Niet-medische disposables ziekenhuis

Artikel	Omschrijving	Aantal	Bedrag	Artikelnr.	Leverancier
	Reinigingsmiddel	32	€ 107,97	700151	Alpheios
	Handdoekjes	297.420	€ 313.799,73	700104	King
	Afvalzakken koffieautomaten	284	€ 906,22	700117	King
	Toilet papier	186.443	€ 73.825,96	700170	King
plastic zak geel 71x105	Smet-zakken	1.176	€ 1.499,48	700110	Medeco
plastic zak wit 58x100	Waszakken	100	€ 90,00	700111	Medeco
plastic zak zwart 50x55	Afvalzakjes kantoren	26.144	€ 12.828,79	700112	Medeco
plastic zak wit 29x68	Toiletzakjes	5.514	€ 3.551,30	700113	Medeco
plastic zak blauw 70x110	Zakken werkwagens	35.056	€ 51.061,47	700114	Medeco
plastic zak blauw 60x65	Grote afvalzakken kantoren	22.613	€ 14.897,78	700115	Medeco
plastic zak transparant 28x8x46	Afvalzakken	13.839	€ 281,49	700116	Medeco
plastic zak transparant 70 x 110	Plastic zak grijs	7.402	€ 6.932,63	700218	Medeco
plastic zak grijs 60x75x25	Toiletverfrisser	6.180	€ 9.294,56	700140	Medeco
	Verbandzakje	120.100	€ 1.076,24	700178	Medeco
	Chloortablet	579	€ 7.870,78	700144	Medica Eur
	Huishoudzeep	22.159	€ 39.637,01	700152	Medica Eur
	Vloeibare zeep	804	€ 1.998,32	700235	Medica Eur
		745.845	€ 539.659,73		

Hoofdstuk 37

Hoofdstuk 38 Bijlage 20 - Niet-medische disposables faculteit

Artikel	Omschrijving	Aantal	Bedrag/stuk /1000	Bedrag	Leverancier
plastic zak wit 29x68	Toiletzakken	50.000	22,50	€ 1.125	Van der Windt
plastic zak blauw 63x70	Afvalzakken kantoren	250.000	23,50	€ 5.875	Van der Windt
plastic zak blauw 70x110	Zakken werkwagens	80.000	55,00	€ 4.400	Van der Windt
plastic zak blauw 80x110	Afvalzakken lokalen en restaurant	40.000	112,00	€ 4.480	Van der Windt
	Handzeep	75	62,39	€ 4.679	Mutze
	Handdoekjes 1-laags	864	19,50	€ 16.848	Halbatec
	Toiletpapier 1-laags	960	13,50	€ 12.960	Halbatec
	Netversterkte rollen	15	25,22	€ 378	Halbatec
	Handdoekrol	6	19,66	€ 118	Halbatec
		421.920		€ 50.864	

Hoofdstuk 39 Bijlage 21 - Programma van eisen niet-medische disposables

Gegevens	
Doel	<ul style="list-style-type: none"> Het verbeteren van de condities door zorg te dragen voor voordeliger niet-medische disposables. Voor de gehele organisatie één leverancier op het gebied van niet-medische disposables en sanitaire artikelen. Het verminderen van het aantal soorten disposables per artikel.
Wat aanbesteden	<ul style="list-style-type: none"> Niet-medische disposables zoals handdoekjes, toiletpapier. Automaten-handzeep.
Huidige situatie	<ul style="list-style-type: none"> Handdoekjes en toiletpapier voor het ziekenhuis worden geleverd door de firma King. Handdoekjes en toiletpapier voor het faculteitsgebouw worden geleverd door de firma Halbatec. Handzeep voor het ziekenhuis wordt geleverd door de firma Medica Eur. Handzeep voor het faculteitsgebouw wordt geleverd door de firma Mutze. Er worden negen soorten plastic zakken besteld in het ziekenhuis. Er worden vier soorten plastic zakken besteld in het faculteitsgebouw.

39.1.1.1 Eisen	
Functionele eisen	
Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> De handdoekjes voor het ziekenhuis moeten zacht aanvoelen en dus minimaal twee lagen hebben. De handdoekjes voor het faculteitsgebouw mogen niet exclusief aanvoelen en moeten dus maximaal één laag hebben. Het toiletpapier voor het ziekenhuis moet zacht aanvoelen en dus minimaal twee lagen hebben. Het toiletpapier voor het faculteitsgebouw mag niet exclusief aanvoelen en moet dus maximaal één laag hebben.
Dikte	<ul style="list-style-type: none"> De plastic zakken die in het toilet hangen mogen niet doorschijnend zijn, zowel in het ziekenhuis als in het faculteitsgebouw.
Technische eisen	
Afmetingen	<ul style="list-style-type: none"> De handdoekjes voor het ziekenhuis moeten passen in een dispenser met de afmetingen 40x28x13 (HxBxD). De handdoekjes voor het faculteitsgebouw moeten passen in een dispenser met de afmetingen 40x25x11 (HxBxD). De toilettrollen voor het ziekenhuis moeten passen in een dispenser met de afmetingen: 18x26x15 (HxBxD) per <u>twee</u> rollen. De toilettrollen in het faculteitsgebouw moeten passen in een dispenser met de afmetingen: 40x11x11 (HxBxD). De handzeep voor het ziekenhuis moet een flacon zijn met de maximale afmetingen: 14x7x5.5 (HxBxD). De handzeep voor het faculteitsgebouw moet passen in een dispenser met de afmetingen: 21x7.5x10 (HxBxD).

Hoofdstuk 40 Bijlage 22 - Kosten handdoekjes

	Prijs per doos	Prijs per 1000	Verbruik per jaar
Drie-laags handdoekjes	€ 27,06	€ 10,25	11.171 dozen
Doos van 2640 stuks			
Twee-laags handdoekjes	€ 26,50	€ 7,62	Niet bekend
Doos 3480 stuks			
Eén-laags handdoekjes	€19,50	€ 3,90	864 dozen
Doos 5000 stuks			

Opmerking: De drie-laags handdoekjes worden alleen gebruikt in het ziekenhuis. Eén-laags handdoekjes worden alleen in de faculteit gebruikt. Daarom is er een groot verschil tussen het verbruik per jaar.